



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Kohti tulevaisuusorientoitunutta innovaatio- prosessia - esimerkkinä VR Group

Piilehto, Marika

2016 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Kohti tulevaisuusorientoitunutta innovaatioprosessia
- esimerkkinä VR Group

Marika Piilehto
Palvelujen asiakaskeskeinen kehittä-
minen koulutus (YAMK)
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2016

Piilehto, Marika

**Kohti tulevaisuusorientoitunutta innovaatioprosessia
- esimerkkinä VR Group**

Vuosi	2016	Sivumäärä	77
-------	------	-----------	----

Toimintaympäristön kiihtyvä muutostahti pakottaa yritykset ja organisaatiot kehittämään tuotteitaan ja palvelujaan pysyäkseen muutoksessa mukana. Tulevaa ei voi ennustaa, mutta tulevaisuuden mahdollisia kehityssuuntia on kuitenkin mahdollista ennakoida. Pelkkä toimintaympäristön muutokseen sopeutuminen ei riitä, vaan tärkeään rooliin uudistumisessa nousee yrityksen innovaatiotoiminta.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää tulevaisuusorientoitunut innovaatioprosessimalli, jossa tulevaisuuden ennakointi on osa innovaatioprosessia ja jossa yhdistyy yrityksen sisäinen ja ulkoinen innovaatiotoiminta. Tässä kehittämistyössä tarkastellaan ja käytetään esimerkkinä VR Groupin innovaatiotoimintaa.

Opinnäytetyössä kokonaisuutta tarkastellaan asiakaskeisen palvelulogiikan (Customer Dominant Logic) näkökulmasta. Täten lähtökohtana on, että kehittämistyön keskiössä on arvon muodostuminen asiakkaalle.

Kehittämisprosessissa seurataan palvelumuotoilussa käytettävän tuplatimanttimallin (Double Diamond) vaiheita tutkimus, määrittely ja kehittäminen. Tuplatimanttimallin neljättä toteutusvaihetta ei käsitellä tässä kehittämistyössä.

Kehittämistyön tutkimusvaiheessa analysoitiin esimerkkiyrityksen innovaatiotoiminnan nykytilaa teemahaastatteluin sekä saatavilla olevaan yrityksen sisäiseen materiaaliin perehtyen. Tutkimusvaiheessa tehtiin lisäksi pilottitutkimus asiakkaiden osallistamisesta sekä luotiin vaihtoehtoisia tulevaisuuksia tarkastelevat skenaariot. Kehittämistyön määrittelyvaiheessa hahmoteltiin ensimmäinen versio tulevaisuusorientoituneesta innovaatioprosessimallista. Tuplatimanttimallin kehittämisvaiheessa konsepti esiteltiin esimerkkiyrityksessä ja siitä saatiin palautetta.

Tehtyjen löydösten ja saadun palautteen pohjalta luotiin johdon, henkilöstön ja asiakkaiden äänet yhdistävä, strategiasta ohjautuva, tulevaisuusorientoitunut innovaatioprosessimalli. Tämä tulevaisuusorientoitunut innovaatioprosessimalli kuvattiin lopuksi palvelun blueprintinä.

Kehittämistyölle asetetut tavoitteet saavutettiin. Luotua innovaatioprosessimallia on mahdollista soveltaa toimialasta riippumatta monenlaisissa yrityksissä, joissa innovaatiotoimintaan halutaan sisällyttää ennakkoinnin menetelmiä ja jossa innovaatioiden tuottamiseen halutaan osallistaa niin johto, henkilöstö kuin asiakkaat. Luotu ylätasoinen innovaatioprosessimalli ei ota kantaa innovaatiotoiminnan yksityiskohtaiseen organisointiin, joten se jättää mahdollisuuden soveltaa mallia vapaasti, omaan tarkoitukseen sopivasti.

Asiasanat: Avoin innovaatiotoiminta, innovaatioprosessi, ennakointi, yhteiskehittäminen, asiakaskeinen palvelulogiikka

Piilehto, Marika

**Towards a future-oriented innovation process
- Case VR Group**

Year	2016	Pages	77
------	------	-------	----

The accelerating speed of change in the operating environment is forcing companies and organizations to develop their products and services to keep up with the changing world. The future cannot be predicted, but it is possible to anticipate possible developments in the future. Merely adapting to the change in the operating environment is not enough, therefore the company's innovation activities in regenerating rise to an important role.

The purpose of this thesis is to develop a future-oriented innovation process model, where predicting the future is part of the innovation process and which combines internal and external innovation activities of the company. VR Group's innovation activities is viewed and used as an example in this project.

The thesis has been conducted from the perspective of Customer Dominant Logic (CDL). In this mindset creating value for the customer is the basis of development work.

The project in this thesis follows the Service Design process called Double Diamond and contains the following phases: Discover, Define and Develop. The fourth phase of the model, Deliver, is not considered.

The first phase contained analyzing the current state of innovation activities in VR Group. This was executed by theme interviews and by orientating to the company's internal material. The phase also contained a pilot survey about involving customers and scenarios that view alternative futures. The second phase of the project outlined the first version of the future-oriented innovation process model. During the last phase of the project the concept was presented to VR Group and feedback was obtained.

On the basis of the findings made and the feedback received a strategy-driven, future-oriented innovation process model was generated. The model combines the voices of the company's management, personnel and customers. This future-oriented innovation process model was finally described as a service blueprint.

The goals set for the project presented in this thesis were reached. The innovation process model created can be applied in different industries and companies where it is desired to include anticipation methods into innovation activities and where it is desired to involve management, personnel and customers into producing innovations. This top-level innovation process model excludes a detailed organizing of an innovation process. Thereby it enables companies to adapt the model freely according to their own purposes.

Keywords: Open Innovation, Innovation Process, Anticipation, co-creation, Customer Dominant Logic

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Kehittämistyön taustaa	7
1.2	Kehittämistyön tavoite	8
2	Mikä ihmeen innovaatiotoiminta?	9
2.1	Innovaatiotoiminnan merkitys palveluliiketoiminnassa	11
2.1.1	Asiakasymmärrys ja sen merkitys palveluliiketoiminnan kehittämisessä	12
2.1.2	Avoin innovaatiotoiminta	14
2.1.3	Luovat yhteisölliset menetelmät innovaatiotoiminnassa	16
2.1.4	Innovaatioita tukevan organisaatiokulttuurin merkitys	18
2.2	Ennakoinnin rooli innovaatiotoiminnassa	20
2.3	Strategia ja prosessit innovaatiotoiminnassa	22
3	Kehittämistyön menetelmät ja eteneminen	24
3.1	Tutkimusvaihe ”discover”	25
3.1.1	Innovaatiotoiminnan nykytila VR Groupissa	26
3.1.2	Pilottitutkimus asiakkaiden osallistamisesta	30
3.1.3	Skenaariot ennakoinnin menetelmänä	32
3.1.4	Yhteenveto	37
3.2	Määrittelyvaihe ”define”	39
3.3	Kehittämisyvaihe ”develop”	41
4	Tulevaisuusorientoitunut SID-innovaatioprosessimalli	43
4.1	”Johdon ääni”- strategiset teemat pohjustamaan innovaatioprosessia	46
4.2	”Työntekijöiden ääni” - systemaattista ideointia ja konseptointia	50
4.3	”Asiakkaiden ääni” - yhteiskehittelyllä innovaatioita ja ennovaatioita	53
4.4	Tulevaisuusorientoitunut innovaatioprosessi palvelun blueprinttinä	56
5	Lopuksi	58
5.1	Yhteenveto SID-innovaatioprosessimallista	60
5.2	Johtopäätökset	61
5.3	Pohdinta	62
	Lähteet	65
	Kuvat	68
	Kuviot	69
	Taulukot	70
	Liitteet	71

1 Johdanto

”The best way to predict the future is to invent it”
(Alan Kay 1994).

Muuttuva toimintaympäristö asettaa yksittäisille yrityksille ja organisaatiolle jatkuvia muutostarpeita. On muututtava ja jatkuvasti löydettävä uusia tapoja kehittää toimintaa ja luoda uusia tuotteita ja palveluja. On uudistuttava ja luotava uutta.

Muutos, hidas tai nopea, on varmaa ja se kulkee junan lailla eteenpäin radallaan. Hengissä pysymisen näkökulmasta on pysyttävä tämän junan kyydissä. Kilpailuedun näkökulmasta taas on oltava junavaunustoa vetävä veturi. Tapahtumia tulevan mutkan takana ei voi ennustaa, mutta mutkan etäisyyttä ja jyrkkyyttä radalla voi ennakoida ja varautua siihen mukauttamalla oma vauhti ja tarvittavat toimenpiteet tämän mukaisesti.

Aika, sellaisena kuin se yleensä käsitetään, muodostuu menneisyydestä, nykyisyydestä ja tulevaisuudesta. Mennyt on aikaa ennen tätä hetkeä. Tulevaisuus taas on aikaa tämän hetken jälkeen. Mennyt ja nykyinen on tiedossa, mutta tulevaisuuden kohdalla on kysymysmerkki, sillä tulevaa ei voi ennustaa. Vaikka tulevaa ei voi ennustaa, niin sitä voi yrittää ennakoida. Ja tulevaisuuteen voi myös vaikuttaa omien valintojen kautta. Hiltunen (2012, 267) liittää tulevaisuuden tekemiseen kiinteänä osana innovoinnin ja näkee tulevaisuuden ennakkoinnin menetelmillä olevan innovoinnille paljon annettavaa.

Aika kulkee eteenpäin, samoin kehitys. Samalla muuttuvat myös ihmisten tarpeet. Innovaatiot voidaan nähdä kaiken kehityksen lähtökohtana ja ne ovat tärkeitä koko maailman kehitykselle (Taatala & Suomala 2012, 3-8). Innovaatiotoiminta onkin jo pitkään nähty kasvun moottorina (Trott 2012,6). Innovaatiot eivät ole merkityksellisiä ainoastaan yksittäisille yrityksille vaan innovaatiot ovat kansallisen talouskasvun alkulähde (Tidd & Bessant 2014, 5).

Innovaatioiden merkitystä Suomen taloudellisen hyvinvoinnin lähteenä korostaa Alasoinin, Heikkilän, Lyly-Yrjänäisen ja Ramstadin (2014) mukaan se, että talouskasvua voi syntyä vain tuottavuuden kasvusta. Innovoinnissa uuden etsimisen, tutkimisen ja oppimisen pohjalta syntyy uusia oivalluksia, jotka näkyvät yritysten uusina tuotteina ja palveluina sekä tapoina synnyttää niitä. Innovaatiot ovatkin keskeinen ja jatkossa entistä tärkeämpi edellytys sille, että yritykset menestyvät markkinoilla ja ovat kilpailukykyisiä. (Alasoini ym. 2014, 11.)

Aalto-yliopiston keväällä 2014 tekemän suomalaisten yritysten innovaatioprosessin johtamisen muutosta koskevan tutkimuksen mukaan yritysten innovointipotentiaali ei ole nykyisellään täysin käytössä. Vaikka maailmantalous luo enemmän kuin koskaan uusia markkinoita ja arvo-

ketjuja mahdollistamaan taloudellista kasvua ja tukemaan työllisyyttä, niin silti Suomessa tarvittaisiin entistä rohkeampaa riskinottoa, vahvempaa yhteistyötä, uusia rahoitusmahdollisuuksia ja maailmanluokan osaamista uusilla kasvualoilla. (Mattila, Ormala & Tukiainen 2014, 24.)

Vaikuttaa siltä, että innovaatiotoiminta on Suomessa vielä pitkälti sisäistä tekemistä. Tekesin (2014) vuosina 2012-2014 rahoittamasta MEADOW-tutkimuksesta (Measuring the Dynamics of Organisation and Work) tuotetun, suomalaista innovaatiotoimintaa käsittelevän raportin mukaan Suomi on yksi Euroopassa aktiivisimmin työpaikoilla tapahtuvaan kehittämiseen panostavista maista ja kehittämiseen suunnataan runsaasti resursseja. Suomalaiset suhtautuvatkin kansainvälisesti verraten varsin myönteisesti muutokseen ja ovat sitoutuneita oman työpaikkansa kehittämiseen. Mahdollisuuksia osallistua kehittämiseen on keskimäärin paljon, mutta silti Suomesta löytyy vielä paljon työpaikkoja, joissa ei tällaista innovointia tukevaa kulttuuria ole. (Alasoini ym. 2014, 7-9.)

Mäntynevan (2012) mukaan organisaation kyky innovoida rakentuu innovaatiokulttuurin päälle. Innovaatiotoiminta on menestyksekkäässä innovaatiokulttuurissa organisaation yhteinen asia ja jatkuvaa ja tavoitteellista. (Mäntyneva 2012, 57.) Yrityksen innovaatiokulttuurilla onkin suuri merkitys innovaatioiden syntymiselle, jatkokehittämiselle ja kaupallistamiselle.

Tapoja toteuttaa innovointia on lukematon määrä ja yritysten tavat innovoida ja organisoida innovaatiotoiminta vaihtelevat suuresti. Innovaatiotoiminta verkottuu parhaillaan eikä innovaatiotoimintaa tule nähdä enää vain yrityksen omana sisäisenä tekemisenä. Solatie ja Mäkeläinen (2009, 68) tähdentävät yrityksen tarvitsevan omaa sisäistä tuote- ja palvelukehitystä, mutta ulkopuolisten osallistaminen kehittämiseen luo huomattavaa lisäarvoa yritykselle. Chesbroughin (2006) lanseeraamin termein voidaankin puhua suljetun innovaatiotoiminnan (Closed Innovation) suuntaamisesta kohti avoimempaa tapaa innovoida (Open Innovations).

Yritykset tarvitsevat uudistumiseksi innovaatioita. Oleellisessa roolissa on yrityksen innovaatiostrategia, jolla se määrittelee, miten yrityksessä toteutetaan innovointia ja miten yritys saavuttaa tavoitteensa uudistumalla. Vaikka tyylejä tähän on monenlaisia, niin yhteistä innovaatiotoiminnalle tulisi olla, että se on tavoitteellista, systemaattista, prosessinomaista toimintaa ja sillä on takanaan johdon tuki.

1.1 Kehittämistyön taustaa

Toimintaympäristö muuttuu ja se asettaa haasteita yrityksille, joiden on jatkuvasti kehitettävä tuotteitaan ja palvelujaan tässä muutostahdissa mukana pysyäkseen. Tämä taas asettaa haasteita yritysten innovaatiotoiminnalle, jolla on suuri merkitys uudistumisessa. Mielenkiin-

toiseksi aspektiksi uudistumisessa nousee tulevaisuuden ei-ennustettavuus. Mistä tietää, mihin suuntaan tuotteita tai palveluja tulisi kehittää, kun tulevastakaan ei ole varmuutta? Vaikka tulevaa ei voikaan ennustaa, niin tulevaa voi kuitenkin ennakoita ja sen mahdollisiin kehityssuuntiin varautua. Voisiko siis innovaatiotoiminta hyötyä tulevaisuuden ennakkoinnista?

Ensimmäisen lähtösykäyksen tälle kehittämistyölle antaa oivallus siitä, että tulevaisuuteen on mahdollista varautua ja siihen voi vaikuttaa omilla valinnoilla ja teoilla. Näin ollen tulevaisuuden ennakkoinnin linkittäminen innovaatiotoimintaan ja systemaattiseen innovaatioprosessiin auttaa suuntaamaan katseen entistä enemmän eteenpäin ja kehittämään tuotteita ja palveluja tulevaisuuden tarpeisiin, tulevaisuuden asiakasryhmille.

Toisena oivalluksena tämän kehittämistyön käynnistämiseksi toimii asiakaskeskeisen logiikan (CDL) mukainen näkökulma, jossa kehittämistyön keskiössä on arvon muodostuminen asiakkaalle. On ymmärrettävä asiakkaan jokapäiväistä elämää ja palvelukokemusta suhteessa siihen. Saako yritys riittävää ymmärrystä tästä pohtimalla asiakkaiden tarpeita yrityksen sisällä? Vai olisiko asiakkaat hyvä osallistua kehittämistyöhön ja antaa heille mahdollisuus vaikuttaa tuotteen tai palvelun kehittämiseen? Jos näin on, niin miten osallistaminen olisi järkevintä toteuttaa niin, että se ottaisi huomioon myös tulevaisuusnäkökulman ja mahdollistaisi uusien innovaatioiden ja tulevaisuuden innovaatioiden synnyn?

Tässä kehittämistyössä tulevaisuuden ennakkointi linkittyy innovaatioprosessiin. Lähtökohtana tälle kehittämistyölle on kehittää innovaatioprosessia kohti tulevaisuusorientoitunutta innovaatioprosessia yhdistämällä prosessiin ennakkoinnin menetelmiä. Tulevaisuusorientoitunut viittaa yrityksen näkökulmasta siihen, että yrityksissä on strategian laatimisen taustalla skenaariotyöskentelyä. Asiakasnäkökulmasta tulevaisuusorientoitunut viittaa innovoinnissa käytettäviin tulevaisuusmenetelmiin. Aihevalinnan taustalla on oman työn kautta kehittynyt henkilökohtainen kiinnostus niin kehittämiseen ja innovaatiotoimintaan kuin prosesseihin ja niiden kehittämiseen.

1.2 Kehittämistyön tavoite

Tämän kehittämistyön tavoitteena on kehittää innovaatioprosessia luomalla kattotason innovaatioprosessimalli, jossa tulevaisuuden ennakkointi on osa innovaatioprosessia ja jossa yhdistyy yrityksen sisäinen (closed) ja ulkoinen (open) innovaatiotoiminta. Tavoitteena on luoda mahdollisimman selkeä ylätasoinen tulevaisuusorientoitunut innovaatioprosessimalli, jota on mahdollista tarpeen mukaan soveltaa toimialasta riippumatta monenlaisissa yrityksissä.

Kehittämistyössä ei tulla ottamaan tarkemmin kantaa innovaatiotoiminnan käytännön organisoimiseen kuten esimerkiksi resursointiin, innovaatioiden toteutukseen tai palkitsemiseen. Esi-

merkkinä tässä kehittämistyössä toimii VR Group, mutta työtä ei kuitenkaan tehdä esimerkiksi, vaan VR Groupia käytetään työssä ainoastaan esimerkkinä yhdenlaisesta tavasta innovoida.

Tutkimusstrategiana tässä opinnäytetyössä on palvelumuotoilu. Palvelumuotoilu perustuu asiakaskeskeiseen kehittämiseen, joten valinta tähän työhön on perusteltua. Kyseessä on tutkimuksellinen kehittämistyö, jossa innovaatioprosessia kehitetään palvelumuotoiluprosessin mukaisesti. Palvelumuotoilun prosessimalleista tässä työssä käytetään tuplatimanttimallia (Double Diamond), jonka vaiheita tutkimus, määrittely ja kehittäminen seurataan. Mallin viimeinen toteutusvaihe rajataan työn ulkopuolelle. Tutkimusvaiheessa lisätään ensin ymmärrystä innovaatioprosessista analysoimalla esimerkkiyrityksen innovaatiotoiminnan nykytilaa. Lisäksi tehdään pilottitutkimus asiakkaiden osallistamisesta sekä kokeillaan käytännössä skenaarioita laatimalla, miten tulevaisuuden tutkimuksen menetelmiä on mahdollista hyödyntää innovaatiotoiminnassa. Määrittelyvaiheessa hahmotetaan ensimmäisen vaiheen tiedonkartoituksen ja lisääntyneen ymmärryksen avulla alustava versio innovaatioprosessimallista. Tätä konseptia testataan ja siitä pyydetään palautetta prosessin kehittämisvaiheessa.

Opinnäytetyön tietopohja käsittelee kehittämistyön kannalta keskeisiä käsitteitä kuten avoin innovaatiotoiminta (Open Innovation), innovaatiokulttuuri, ennakointi, strategia ja prosessit, yhteiskehittely (co-creation), asiakaskeinen palvelulogiikka ja luovat menetelmät.

2 Mikä ihmeen innovaatiotoiminta?

Tässä luvussa lukija perehdytetään innovaatiotoimintaan ja ennakointiin liittyvään peruskäsitteistöön. Ymmärrystä innovaatiotoiminnasta pohjustetaan muun muassa pohtimalla innovaatioita tukevan organisaatiokulttuurin merkitystä innovoinnissa. Asiakaskeisen liiketoimintalogiikan mukaan asiakas on palveluliiketoiminnan keskiössä, joten tässä luvussa käsitellään myös asiakasymmärryksen merkitystä palveluliiketoiminnan kehittämisessä. Innovaatiotoiminnan tulisi aina olla jatkuva, systemaattinen ja johdettu prosessi. Tässä luvussa perehdytään myös innovaatioprosessin pääpiirteisiin sekä innovaatiotoiminnan linkittymiseen organisaation strategiaprosessiin.

Monesti innovaatiotoimintaa pidetään Silversteinin, Samuelin ja DeCarlon (2012) mukaan tavoitteiltaan epämääräisenä. Tätä uskomusta voi heidän mukaansa kuitenkin pitää myyttinä. He näkevät, että systemaattinen innovaatiotoiminta takaa tuloksia. (Silverstein ym. 2012, 1.) Innovaatiotoiminnalla tarkoitetaan Lampikosken ja Lampikosken (2004) mukaan prosessia, jossa organisaatio kehittää, omaksuu ja soveltaa käytäntöön uusia aloitteita tai ideoita. Innovaatioiden taustalla on pyrkimys ratkaista asiakkaiden ongelmia ja edistää jokapäiväistä hyvinvointia, mutta samalla liiketoiminnassa innovaatioilla tavoitellaan parempaa kilpailukykyä,

suurempaa markkinaosuutta, kasvua, tuottavuutta, kannattavuutta ja laatua. (Lampikoski & Lampikoski 2004, 19.)

Johnston ja Bate (2013) näkevät innovaatiotoiminnan voivan olla osa minkä tahansa yrityksen toimintaa. He tunnistavat neljä elementtiä, joiden kaikkien tulee löytyä yrityksestä, jotta innovaatiotoiminnan voidaan sanoa olevan aidosti osa yrityksen toimintaa. Ensinnäkin innovaatiotoiminnalla tulee olla takanaan johdon tuki. Lisäksi sen tulee olla aidosti osa yrityksen infrastruktuuria. Yrityksellä tulee olla määriteltynä innovaatioprosessi ja yrityskulttuurin tulee tukea innovointia. Yhdenkin osan puuttuminen tai toimimattomuus tuhoaa innovaatioiden syntymisen ja niistä saatavan hyödyn. (Johnston & Bate 2013, 251.) Johdon tuen tärkeyttä korostavat myös Tidd ja Bessant (2014). Heidän mukaansa haasteena monissa yrityksissä pidetään sitä, että innovointi nähdään epävarmana ja hitaasti, tai ei lainkaan todellisia hyötyjä tuottavana. Heidän mukaansa innovaatiotoimintaa ei voi arvioida vain sen pohjalta paljonko se tuottaa suoraa tuottoa. Se tulisi nähdä toimintana, joka voi parantaa yrityksen asemaa tulevaisuuden markkinoilla tai tuoda strategisia hyötyjä. (Tidd & Bessant 2014, 110.)

Idealla tarkoitetaan yleisesti oivallusta tai uutta ajatusta. Lampikoski ja Lampikoski (2004) määrittelevät idean ”ongelman kuvitteelliseksi ratkaisuehdotukseksi, uudeksi näkökulmaksi, potentiaalisen tulevaisuudentilan kuvaukseksi ja havainnoksi uudesta mahdollisuudesta” (Lampikoski & Lampikoski 2004, 43). Idean yhtenä kenties klassisimmista esimerkeistä voi mainita Aku Ankan sarjakuvista monelle tutun Pelle Pelottoman, jonka päähän syttyy sähkölamppu hänen keksiessään jotakin. Kuvaavasti idea onkin vasta mielessä syntynyt uusi oivallus tai ajatus, joka ei ole vielä konkretisoitunut esimerkiksi joksikin tuotteeksi, palveluksi tai tavaksi toimia. Ideoiden keksiminen itsessään ei vielä merkitse sitä, että idea edes toimisi käytännössä. Reunanen (2007) näkee ideakäsitteen kolmikerroksisena, jolloin idea voi tarkoittaa keksinnöllistä ideaa, jossa luodaan ajatusmuodossa jotakin uutta. Toisaalta idea voi hänen mukaansa olla myös toimintaa ohjaava käytännöllinen idea tai se voi tarkoittaa teoreettista ideaa, joka kiteyttää jonkin toimintaperiaatteen. (Reunanen 2007, 10.)

Trott (2012, 15) toteaa innovaation olevan läheistä sukua keksinnölle. Innovaatiota pidetäänkin Taatilan ja Suomalaisen (2012) mukaan usein yleiskielessä virheellisesti keksinnön tai idean synonyyminä. Idea saattaa kuitenkin usein jäädä toteuttamatta, kun taas innovaatiolla tarkoitetaan uutuutta, joka on toteutettu. Innovaatiot voivat liittyä niin tuotteisiin, prosesseihin, palveluihin kuin yritysstrategioihinkin. Keskeistä innovaatioissa on, että ne ovat taloudellisesti tai sosiaalisesti tuottavia eli tuottavat merkittävää lisäarvoa. (Taatila & Suomala 2012, 10-12.) Kettunen ja Meristö (2010) tähdentävät innovaation tarkoittavan uutuutta, joka on paitsi käyttöön otettu, niin myös kaupallistettu. Heidän mukaansa ”kaupallistaminen tarkoittaa innovaation myymistä asiakkaalle tavalla, joka mahdollistaa laajemman käytön ja kulutuksen, jolloin voi syntyä jopa kokonaan uusi markkina”. (Kettunen & Meristö 2010, 17.) Tulokselli-

seen innovaatiotoimintaan yrityksissä ei Solatien ja Mäkeläisen (2009) mukaan riitä pelkkä avoin kulttuuri tai luovat ideat, vaan tarvitaan myös systemaattisia toimintatapoja ja tätä tukevia, riittävän yksinkertaisia innovaatioprosesseja ja -järjestelmiä (Solatie & Mäkeläinen 2009, 164). Koska hyvistä ideoista voi syntyä innovaatioita, niin ideoiden käsittelyyn tarvitaan mahdollisimman yksinkertainen ja järjestelmällinen prosessi, jolla ideamassasta kyetään seulomaan parhaat ideat jatkojalostukseen.

Mäntynevan (2012) mukaan innovaatiotoiminnan tulisi olla yrityksessä jatkuva prosessi. Ideoiden jalostaminen innovaatioiksi edellyttää yritykseltä sitoutumista kehittämistyöhön määritellyt kriteerit täyttävien ideoiden osalta. Jotta ideoita saadaan edistettyä, tarvitaan tavoitteellista työskentelyä ja systemaattinen tapa toimia. Mäntyneva jakaa innovaatioprosessin karkeasti kolmeen vaiheeseen, jotka ovat ideointi ja konseptointi, kehitystyö sekä uuden innovaation kaupallistaminen ja käyttöönotto. (Mäntyneva 2012, 92-95.) Ojasalon, Moilasen ja Ritahlahden (2014) mukaan innovaatioprosesseja on monenlaisia. Yleensä innovaatioprosessin keskeisiä vaiheita ovat heidän mukaansa tiedon hankinta, ideoiden tuottaminen, ideoiden arviointi ja seulonta, konseptointi ja kaupallistaminen. (Ojasalo ym. 2014, 83.)

2.1 Innovaatiotoiminnan merkitys palveluliiketoiminnassa

Ympäröivä maailma muuttuu yhä nopeammin ja tämä on lisännyt kehittämistyön merkitystä yrityksissä ja organisaatioissa. Toimintaympäristömme digitalisoituu, verkottuu ja globalisoituu kiihtyvällä tahdilla, joka luo muutostarpeita yritysten toimintoihin. Menestykseen ei enää riitä pelkkä adaptoituminen muutoksiin, vaan menestyksekkäs yritys vie itse kehitystä eteenpäin kehittämällä tuotteitaan ja palveluitaan. Innovatiivisuudesta onkin tullut merkittävä kilpailutekijä. (Ojasalo ym. 2014, 12-13.)

Yksi keskeisistä innovatiivisuuden syistä on halu parantaa yrityksen suorituskykyä pienentämällä kuluja tai lisäämällä kysyntää. Tuottavuutta lisäävillä prosessi-innovaatioilla eli uusilla tai uudistetuilla prosesseilla yrityksen on mahdollista lisätä kustannustehokkuuttaan muihin alan toimijoihin nähden. Tuote- ja palveluinnovaatioiden avulla yritys voi tuoda uusia tuotteita tai palveluita markkinoille ja pyrkiä samalla saavuttamaan etulyöntiaseman muihin alan yrityksiin nähden kysyntää ja kannattavuutta lisäämällä. (Ojasalo ym. 2014, 82-83.)

Arantolan ja Simosen (2009) mukaan ”asiakaslähtöinen palveluliiketoiminnan kehitys edellyttää sekä asiakasymmärrystä että kykyä kehittää liiketoimintaa tämän ymmärryksen perusteella”. Kuviossa 1 on kuvattu palveluliiketoiminnan kehityksen edellyttämät kolme eri osatekijää. Menestyksekkäällä yrityksellä ovat innovaatiotoiminta, palveluliiketoiminta ja asiakasymmärryksen tuottaminen keskenään tiiviissä vuorovaikutuksessa. (Arantola & Simonen 2009, 4.)



Kuvio 1: Innovaatiot, asiakasymmärrys ja palveluliiketoiminta linkittyvät (Arantola & Simonen 2009, 4)

Mäntynevan (2012, 21) mukaan innovaatioiden tulisi pyrkiä luomaan lisäarvoa joko yrityksen sisäisille tai ulkoisille asiakkaille. Arantolan ja Simosen (2009, 2) mukaan asiakkaille arvoa luovat palvelun tuottamat hyödyt, vaikutukset ja seuraukset suhteessa asiakkaan tavoitteisiin ja odotuksiin, jolloin arvoa eivät siis niinkään tuota palvelun ominaisuudet itsessään. Myös Lampikoski ja Lampikoski (2004, 42) näkevät innovoinnissa lisäarvon tuottamisen asiakkaille keskeisenä tekijänä, jolla on selkeä vaikutus yrityksen myyntiin ja markkinaosuuden kasvuun.

2.1.1 Asiakasymmärrys ja sen merkitys palveluliiketoiminnan kehittämisessä

Nykyisin vallitsevan palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan (service-dominant logic, SDL) näkökulmasta kaikki liiketoiminta on palvelua, joka tukee arvonmuodostumista asiakkaalle (Ojasalo ym. 2014, 72). Tämä Stephen Vargon ja Robert Luschin jo vuonna 2004 yritystoimintaan liittyvään keskusteluun tuoma näkökulma esittää palvelun olevan liiketoiminnan keskiössä ja näin ollen kaikki liiketoiminta on tämän ajattelun mukaan palveluliiketoimintaa. Lusch & Vargo (2014, 17) näkevätkin yrityksen perimmäisenä tarkoituksena palvella itseään palvelemalla muita.

Palvelukeskeisen logiikan (SDL) keskeisen näkemyksen mukaan arvoa ei synny ennen kuin palvelua käytetään ja syntyy asiakaskokemus. Palvelu nähdään siis sellaisesta näkökulmasta, jossa yritys tarjoaa resurssit, joilla asiakas itse tuottaa arvon itselleen. Asiakas on siis palvelun yhteistuottaja ja synnyttää näin itse palvelun todellisen arvon. Palvelun tarjoava yritys on enemmänkin arvon ylläpitäjä kuin tuottaja. (Ojasalo & Ojasalo 2015, 311.)

Viimeisin pohjoismainen näkökulma, asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka (Customer-dominant logic, CDL) menee palvelukeskeistä logiikkaa (SDL) pitemmälle. Asiakaskeskeisen logiikan (CDL) mukaan oleellista on ymmärtää asiakkaan jokapäiväistä elämää ja palvelukokemusta suhteessa siihen. Ymmärtäessään asiakkaan kokemuksen ennen ja jälkeen palvelupahtuman yritys voi auttaa asiakasta selviämään jokapäiväisissä askareissaan paremmin. (Ojasalo & Ojasalo 2015, 311.) Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka sukeltaa siis syvälle asiakasymmärrykseen, jolloin ymmärretään mitä kaikkea taustalla on vaikuttamassa asiakkaan palvelukokemukseen. Arantolan ja Simosen (2009, 35) mukaan asiakasymmärrystä syntyy asiakastietoa jalostamalla ja tätä ymmärrystä voidaan hyödyntää liiketoiminnassa päätösten tukena.

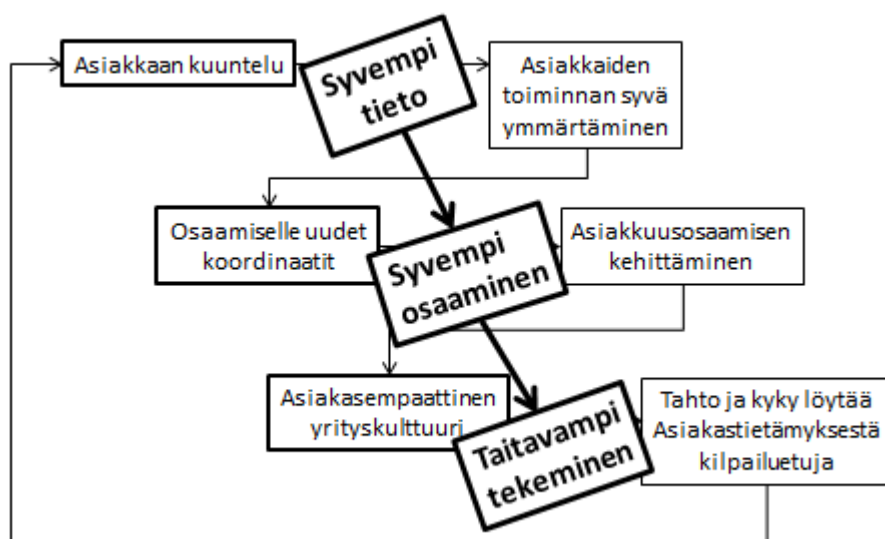
Kaikissa palveluja kehittävässä yrityksissä toimialasta riippumatta on menestyvän palveluliiketoiminnan kannalta keskeistä tuntea asiakkaan liiketoiminta ja ymmärtää asiakkaan arjen käytännöt. Palvelua tarjoavan yrityksen tulee ymmärtää sekä asiakkaan prosessia että yhteyttä asiakkaan ja oman prosessin välillä. Arvo syntyy näiden prosessien kohtaamispisteissä. Jotta palveluliiketoimintaa voidaan kehittää asiakasta varten, on ymmärrettävä asiakkaan perimmäiset tarpeet sekä mahdolliset ongelmat ja haasteet ja kehitettävä liiketoimintaa tämän ymmärryksen perusteella. (Arantola & Simonen 2009, 2-4.)

Prahaladin ja Krishnanin (2011) mukaan digitalisoituminen, globalisaatio ja verkostoituminen muuttavat liiketoimintaa ja vaikuttavat yrityksen luonteeseen ja arvon luomisen tapaan. He täsmäntävät arvon perustuvan aina asiakkaiden ainutlaatuisiin ja yksilöllisiin kokemuksiin. Liiketoimintaprosessissa tulee keskittyä ainutlaatuisen asiakaskokemuksen luomiseen, asiakas kerrallaan. Tämä palvelun yksilöllistäminen ja arvon luominen yhdessä edellyttävät kykyä työskennellä asiakkaiden kanssa siten, että asiakkaan tarpeet ovat jatkuvasti ennakoitavissa. Yritykset eivät kuitenkaan yksin pysty takaamaan tyydyttävää yksilöllistä kokemusta yhdelle asiakkaalle kerrallaan. Olennaista yrityksen kasvun ja henkiinjäämisen kannalta onkin globaalien resurssiverkostojen hyödyntäminen. (Prahalad & Krishnan 2011, 17-18; 110-111.)

Monet palveluyritykset ovat Arantolan ja Simosen (2009) mukaan muuttaneet näkökulmaansa asiakaslähtöiseksi, jolloin asiakkaasta on tullut palveluliiketoiminnan lähtökohta. Tämän edellytyksenä on ymmärtää asiakkaan liiketoimintaa sekä oman palvelun merkitystä suhteessa asiakkaan odotuksiin ja asiakaskokemukseen. Syvällisellä asiakasymmärryksellä on mahdollista kehittää palveluliiketoimintaa siten, että syntyy uusia mahdollisuuksia kasvuun ja kilpailuetua. Asiakasymmärrys onkin systemaattinen prosessi, jolla on merkittävä rooli palveluliiketoiminnan kehityksessä. Myös palveluinnovaatioiden kehittäminen edellyttää asiakaslähtöistä otetta. Palveluominaisuuksien ja -prosessien kehittämisessä tulisikin yrityksen sisäisen näkö-

kulman lisäksi kääntää katse asiakkaaseen kokonaisvaltaisesti ennakoimalla asiakkaan liiketoiminnan haasteita ja tarpeita. (Arantola & Simonen 2009, 33-34.)

Mattisen (2006, 8) mukaan ei riitä, että tunnetaan, kuka asiakas on. Pitää käsittää kuinka ja miksi asiakas toimii - tai jättää toimimatta. Mennään siis syvemmälle asiakkaan tekoihin, ajatuksiin ja sydämiin (kuvio 2). Mattinen toteaaakin asiakkaan kuuntelun tarjoavan mahdollisuuden uuteen asiakkuusosaamiseen ja sitä kautta empaattiseen asiakassuhteeseen ja kilpailutujen saavuttamiseen. Tällä kuuntelulla hän ei tarkoita yksisuuntaista vaan kaksisuuntaista viestintää eli oivaltavaa vuorovaikutusta ja keskustelua asiakkaan kanssa. (2006, 8; 17-18.)



Kuvio 2: Tieto, osaaminen ja tekeminen tulee kytkeä yhteen (Mattinen 2006, 18)

2.1.2 Avoin innovaatiotoiminta

Innovaatiotoiminta on nykyisin yhä enenevässä määrin yhteistyötä ja innovaatioprosessit ovat muuttumassa sisäisistä prosesseista yhteistyöprosesseiksi. Chesbroughin (2006) lanseeraamin termin voidaan puhua suljetun ja avoimen innovaation paradigmoista. Suljetun innovaation (Closed Innovation) paradigmalla Chesbrough tarkoittaa innovaatioprosessia, jossa koko prosessi ideasta tuotteeksi tai palveluksi tapahtuu yrityksen sisällä. Kun taas innovaatioprosessiin osallistetaan ulkopuolisia osajia ja yrityksiä, niin puhutaan suljetun innovaatiomallin vastakohtasta eli avoimista innovaatioista (Open Innovation), joissa niin sisäiset kuin ulkoisetkin ideat ovat tarpeellisia ja hyödyllisiä. Avoimen innovaation perusajatuksena on, etteivät kaikki hyvät ideat tule oman yrityksen sisältä ja kaikkia ideoita ei välttämättä tarvitse kehittää edelleen omassa yrityksessä. Chesbroughin (2006) mukaan avoin innovaatioprosessi tehostaa ja nopeuttaa uusien ideoiden kaupallistamista, kun ideoita voidaan myös ulkoistaa muille

edelleen kehitettäväksi (Chesbrough 2006, 188). Yritykset ovatkin alkaneet etsiä uusia toimintatapoja parantaakseen innovaatioprosessiensa tehokkuutta ja tuottavuutta.

Avoimeen innovaatiotoimintaan ei tule Kelley'n (2011) mukaan sännätä suin päin. On suositeltavaa, että ennen kuin yritys osallistaa asiakkaat innovointiin, ideaa jalostetaan yrityksen sisällä henkilöstön kesken. Avoimen innovaatiotoiminnan tulee olla systemaattista ja suunnitelmallista ollakseen tuloksellista. (Kelley 2011, 39.) Myös Johnston ja Bate (2013) näkevät, että yrityksen tulee olla ulospäin suuntautunut ja kiinnostunut asiakkaistaan (market-centric), ei sisäänpäin kääntynyt (company-centric). Tällainen yritys voi parhaassa tapauksessa tuottaa hyötyä molemmille, itselleen ja asiakkailleen. (Johnston & Bate 2013, 32.)

Yhteiskunnan megatrendejä tutkinut Service 2020 -tutkimus (2011, 17) osoittaa, että monipuolisten asiakassegmenttien kirjo pakottaa yritykset löytämään uusia tuotteita ja palveluja. Erityisen ison haasteen yrityksille muodostaa tutkimuksen mukaan se, kuinka saada suurelle massalle suunnatusta tuotteesta tai palvelusta yksilöllisen tuntuinen. Von Hippel (2005) nostaa esille käyttäjänäkökulman. Von Hippelin mukaan innovaatiotoiminnan kannalta erityisen merkittäviä ovat oma-aloitteista kehittelytyötä tekevät edelläkävijät (lead users). Nämä edelläkävijät ennakoivat uusia, mahdollisesti kasvavia markkinoita tarttumalla nopeasti uusiin tuotteisiin testaamalla niitä ja muuttamalla niitä omien tarpeidensa mukaisesti. Edelläkävijät luovat tyypillisesti pohjan myöhemmälle, suurelle massalle kaupallistettavalle tuotteelle tai palvelulle. (Von Hippel 2005, 22-23.)

C.K. Prahalad on tehnyt tunnetuksi termin yhteiskehittely (co-creation), jossa palvelua tai tuotetta kehitetään yhdessä sen mahdollisten tulevien käyttäjien eli potentiaalisten asiakkaiden kanssa. Yhteiskehittely vie toimintaa tuottajakeskeisestä toiminnasta kohti käyttäjä- ja asiakaskeskeistä toimintaa, jossa toiminta perustuu vahvasti tuottajan ja käyttäjän jatkuvaan vuoropuheluun ja käyttäjien aktiiviseen panokseen. Bhalla (2011) mukaan ideaalitilanteessa palvelua tai tuotetta ei kehitellä yrityksen sisällä palvelujen kehitysyksikössä, vaan asiakas otetaan mukaan kehittämiseen (Bhalla 2011, 5). Yhteiskehittely on Prahaladin ja Ramaswamyn (2004b, 8) mukaan yrityksen ja asiakkaan yhdessä luomaa arvoa, jossa siis selvitetään mahdolliset ongelmat ja kehitetään uutta yhdessä asiakkaan kanssa. Prahaladin ja Ramaswamyn (2004a, 4-5) mukaan on ilmeistä, etteivät yritykset enää voi toimia sisäisesti ja yksipuolisesti esimerkiksi luodessaan palveluita, sillä asiakkaat haluavat käyttää yhä monipuolisempia vaikutusmahdollisuuksiaan ja osallistua yrityksen kehittämiseen ja arvon luomiseen. Prahalad ja Ramaswamy (2004a, 16-17) täsmentävät, että tulevaisuudessa jokaisen menestystä janoavan yrityksen on välttämätöntä pyrkiä muodostamaan arvoa, jonka kuluttaja kokee yksilöitynä juuri hänelle. Talouselämän artikkelissa ”Ota asiakas töihin” Prahalad korostaa menestymisen peruspilarina asiakkaan osallistamista arvon luonnissa: ”Kyse ei enää ole vain tuotteesta vaan

siitä kokemuksesta tai elämyksestä, jonka asiakkaan tuotteeseen kokoamat asiat hänelle tuottavat” (Vihma 2009).

Kun suuri joukko asiakkaita kutsutaan verkossa tuottamaan yhdessä hyödyllisiä tuloksia, voidaan puhua joukkoistamisesta (Crowdsourcing). Leppälä (2014) toteaa joukkoistamisen olevan internetin tuottama toiminnan muoto, jota on käytetty muun muassa uuden tuotteen tai palvelun pilotoinnissa, asiakaspalautteen keräämisessä ja innovaatiokilpailuissa. Hänen mukaansa joukkoistaminen näyttää toimivan parhaiten kun ihmiset hakeutuvat siihen itse esimerkiksi jonkin harrastuksen pohjalta. (Leppälä 2014, 183.) Ojasalo ym. (2014) toteavat Crowdsourcingin keskeisimmiksi ominaisuuksiksi osallistumisen perustumisen vapaaehtoisuuteen ja sen suuren osallistujaverkoston (Ojasalo ym. 2014, 173). Nykyinen teknologinen kehitys on tuonut mukanaan myös muita tapoja osallistaa asiakkaat innovaatioiden tuottamiseen. Leppälä (2014) nostaa esiin eri sosiaalisen median kanavien valjastamisen innovaatioiden tuottamiseen, voimistamiseen ja markkinointiin. Sosiaalinen media voi hänen mukaansa olla yllättävä ja tietyt ilmiöt voivat kasvaa räjähdysmäisesti ja saavuttaa valtavan määrän kontakteja. Toisaalta taas sosiaalisen median alustojen vahva mainontaan ja kauppaan perustuva ansaintalogiikka saattaa heikentää käyttäjien luottamusta ja täten haitata sosiaalisen median hyödyntämistä innovaatiotoiminnassa. (Leppälä 2014, 184.) Bonner (2011) näkee, että yrityksen, joka haluaa tuoda tehokkuutta innovaatiotoimintaansa, tulisi ottaa suunnitelmallisesti käyttöön ideointimenetelmiä ulkoisten tahojen kanssa. On tärkeää valita joukkoistamisen menetelmät siten, että ne eivät haavoita sisäistä yrityskulttuuria tai väheksy yrityksen omia sisäisiä asiantuntijoita. (Bonner 2011, 198.)

2.1.3 Luovat yhteisölliset menetelmät innovaatiotoiminnassa

Palvelumuotoilu (Service Design) on palvelujen innovointia, kehittämistä ja suunnittelua muotoilun menetelmin. Tuulaniemi (2011, 34) puhuu palvelumuotoilusta ”palveluiden suunnittelu- ja kehittäminen yhteisenä keikkona”, jossa keskeistä on asiakasymmärrys ja asiakastiedon hyödyntäminen sekä tutkimus. Ojasalon ym. (2014) mukaan palvelumuotoilussa sovelletaan muotoilun prosesseja ja menetelmiä palveluiden kehittämisessä. Palveluja voidaan kehittää heidän mukaansa monipuolisesti eri tasoilla kuten esimerkiksi yrityksen strategiassa, prosesseissa, palveluympäristössä, asiakaskontakteissa ja liiketoimintamalleissa. (Ojasalo ym. 2014, 71.)

Palvelumuotoilulla voidaan Ojasalon ym. (2014) mukaan sekä kehittää nykyistä liiketoimintaa että luoda kokonaan uusia palveluinnovaatioita. Palvelumuotoilu kehittää organisaation kultuuria asiakaskeskeisemmäksi tuomalla kehittämistyön keskiöön arvон muodostumisen asiakkaalle. Tätä kautta myös yritys voi saavuttaa kilpailuetua. Tulokset ovat yleensä parhaita, jos palvelumuotoilun prosessia ja menetelmiä yhdistetään ennakoinnin menetelmiin. Palvelumuotoilu

toilun menetelmillä saadaan perusteellista tietoa tulevaisuuden kehityssuunnista ja asiakkaiden ja palvelun käyttäjien tarpeista ja varsinkin luovilla menetelmillä taas tehostetaan uutta innovatiivista ideointia. (Ojasalo ym. 2014, 73.)

Palvelumuotoilulle on tyypillistä käyttää kehittämisessä ja innovoinnissa luovia, yhteisöllisiä menetelmiä. Innovaatiotoiminta tähtää sellaisten ideoiden löytymiseen, joista voidaan tuottaa innovaatioita. Yhteiskehittely esimerkiksi työpajatyöskentelynä on yksi keino kehittää ja löytää näitä ideoita asiakkailta. Työpajatyöskentelyyn sopivat erilaiset luovaa ilmapiiriä ja vahvaa vuorovaikutusta tukevat menetelmät, joita palvelumuotoilun menetelmäpaletista löytyy lukuisia.

Hyvin tyypillisiä palvelumuotoilun ideointimenetelmiä ovat erilaiset muotoilupelit. Näillä muun muassa korttipeleinä ja lautapeleinä pelattavilla menetelmillä pyritään rennolla tavalla keksimään yhdessä uusia innovatiivisia ideoita. Yksi tyypillisistä luovan ideoinnin menetelmistä on ”brainstorming” eli aivoriihi (Silverstein ym. 2012, 114-117), jossa pyritään ryhmässä, vetäjän johdolla löytämään suuri määrä uusia ideoita ja näkökulmia ensin vapaasti ideoiden. Tämän jälkeen näitä ideoita tarkastellaan kriittisesti, jonka jälkeen ideoidaan taas lisää. Brainstormingin kaltainen luova ideointimenetelmä on ”brainwriting” (Silverstein ym. 2012, 111-113), jossa ideoinnin aikana ei puhuta toisille lainkaan. Kun taas ideointiin otetaan mukaan fyysinen toiminta, niin ideointimenetelmänä voi olla ”bodystorming” (Ojasalo ym. 2014, 170), jota voi tehdä esimerkiksi näytellen. Yhdistävänä tekijänä kaikille luoville ideointimetoille on pyrkimys vapautua perinteisistä ajattelumalleista ja joissain menetelmissä jopa asettua toisen henkilön rooliin, kuten menetelmässä ”kuusi ajatteluhattua” (Silverstein ym. 2012, 169-175).

Hiltunen (2012) yhdistää luovissa menetelmissä ennakkoinnin ja innovoinnin. Yksi Hiltusen esittelemistä menetelmistä on ”Futuropoly”. Monopoly-pelistä innoituksensa saaneessa pelissä rakennetaan yhdessä Futuropoly-pelilauta. Rakennuspalikat pelilaudalle muodostuvat, kun osallistujat pohtivat muun muassa skenaariota, heikkoja signaaleja ja tulevaisuuden asiakasryhmiä ja innovaatioita. Toinen Hiltusen esittelemä menetelmä tulevaisuuden innovointiin on ”strateginen sattumointi”. Tässä menetelmässä kolmesta erisältöisestä korttipakasta vedetään sattumanvaraisesti asiakasryhmiä, trendejä ja heikkoja signaaleja sekä teemoja koskeva kolmen kortin kombinaatio. Nämä villit korttiyhdistelmät vievät leikkimielisesti ajatukset pois totutusta ja tuloksena voi syntyä uusia innovatiivisia tai ennovatiivisia ideoita. Hiltusen menetelmistä ”tulevaisuusikkuna” perustuu visuaaliseen kuvaesitykseen heikoista signaaleista. Signaalit paitsi rikkovat totuttuja ajatuskuvioita, niin ne myös osallistavat tulevaisuuden katsoamiseen. (Hiltunen 2012, 285-299.)

Yhdessä toimiminen tuottaa ideoinnissa parhaan tuloksen (Johnston & Bate 2013, 190). Yhteiskehittelytyöpajat perustuvat jokaisen osallistujan yhteiseen tekemiseen. Kuitenkin on hyvä olla lisäksi ennalta määrätty ryhmänvetäjä, fasilitaattori (Facilitator), joka valmistelee työpajan, vastaa työpajan kulusta ja kokoaa lopuksi yhteen työpajatyöskentelyllä saavutetut tulokset. On yrityksestä ja tilanteesta riippuvaista, tuleeeko tämä fasilitaattori yrityksen sisältä vai ulkoistetaanko tehtävä yrityksen ulkopuoliselle toimijalle. Kaner, Lind, Toldi, Fisk ja Berger (2014) näkevät fasilitaattorin roolin tärkeänä, sillä puolueeton fasilitaattori kannustaa ryhmän jäseniä tekemään parhaansa. Fasilitaattori muun muassa pitää yllä kannustavaa ja kunnioittavaa ilmapiiriä ja rohkaisee näin jokaista osallistumaan. Hän auttaa ryhmän jäseniä ymmärtämään toisiaan ja edistää näin yhteisen ymmärryksen syntymistä. Fasilitaattori edistää toimivien ratkaisujen löytymistä saaden ihmiset luopumaan omista tiukoista käsityksistään ja laajentamaan katsantokantojaan eri perspektiiveihin. Lisäksi fasilitaattori madaltaa raja-aitoja ihmisten ja organisaatiotasojen välillä rakentamalla itseluottamukseen ja yhteistyöhön tukeutuvaa ilmapiiriä. (Kaner ym. 2014, 32-37.)

2.1.4 Innovaatioita tukevan organisaatiokulttuurin merkitys

Yrityksen kulttuuri personoi yrityksen ja sisältää yrityksen DNA:n (Hamilo & Saarnio 2013, 64). Organisaatiokulttuuri koostuu Juutin ja Virtasen (2009, 11) mukaan sekä formaaleista käyttäytymissäännöistä ja toimintatavoista että myös epävirallisista käyttäytymismalleista. Juuti ja Virtanen (2009) jaottelevat organisaatiokulttuuriin organisaation näkyviin ja näkymättömiin toimintatapoihin. Organisaatiokulttuuri siis pitää sisällään julkisesti tiedossa olevat organisaation ”fyysiset” piirteet, kuten esimerkiksi organisaatorakenteen, arvot ja erilaisissa laatujärjestelmissä kuvatut toimintatavat. Toisaalta organisaatiokulttuuri sisältää organisaation ”henkiset” piirteet, kuten esimerkiksi epävirallisen organisaatorakenteen, erilaiset rutiinit, arvostusjärjestelmät ja organisaation sisäisen ”fiiliksen”. (Juuti & Virtanen 2009, 56.)

Juutin (2006, 243) mukaan yrityskulttuuri syntyy ihmisyyhteisön kohdatessa haasteita, joihin sen on kyettävä vastaamaan. Scheinin (2009) mukaan ratkaisu, joka kerta toisensa jälkeen toimii onnistuneesti, muodostuu itsestäänselvydeksi eikä sitä enää kyseenalaisteta. Näin syntyy kulttuurista koodistoa eli sääntöjä, jotka ohjaavat toimintaa näkymättömällä tavalla. (Schein 2009, 27.) Organisaatiokulttuurin kehittyminen vie Juutin ja Virtasen (2009, 56) mukaan aikaa eikä se myöskään lakastu hetkessä. Juuti ja Virtanen (2009) näkevät, että pohjimiltaan organisaatiokulttuurin rakentamisessa ja kehittämisessä on kysymys yrityksestä vaikuttaa ihmisjoukon mielipiteisiin. Mielipiteisiin vaikuttamisella he tarkoittavat sitä, että mielipiteitä muokataan muutokselle myönteisiksi ja samalla kasvatetaan rohkeutta muutoksen kohtaamiseen. (Juuti & Virtanen 2009, 75.)

Innovaatiotoiminnan yhteydessä nousee usein esiin innovaatiotoimintaa tukevan organisaatiokulttuurin merkitys. Puhutaankin innovaatiokulttuurista, jolla on suuri merkitys innovaatioiden syntymiselle, jatkokehittämiselle ja kaupallistamiselle. Solatie ja Mäkeläinen (2009, 26) näkevät innovaatiokulttuurin luomisen organisaatioon olevan haastavaa. Heidän mukaansa innovointi ei ole vain tekemistä, vaan myös olemista ja elämistä 24 tuntia vuorokaudessa, seitsemänä päivänä viikossa. Mäntyneva (2012) toteaa, ettei yritysten ja organisaatioiden kehittämisen esteenä ole niinkään ideoiden tai näkemysten puute. Käytännön innovaatiotoiminnan esteenä, rajoitteena ja hillitsijänä hän näkee sen, ettei innovaatiotoiminta usein ole yhdenmukaista organisaatiokulttuurin, liiketoimintaprosessien, toimintamallien tai kannustejärjestelmien kanssa. Myöskään riskejä kaihtava organisaatiokulttuuri ei tue pitkäjänteistä ja menestyksestä innovaatiotoimintaa. (Mäntyneva 2012, 56.) Apilo, Taskinen ja Salkari (2007) toteavat yrityskulttuurin ja innovaatiokulttuurin muuttuvan hitaasti. Mikäli on tarkoitus muuttaa yrityksen innovaatiokulttuuria, niin on se tehtävä pitkäjänteisesti ja samanaikaisesti kaikilla organisaatiotasoilla. (Apilo ym. 2007, 126.)

Mäntynevan (2012) mukaan innovaatiokulttuuri määrittää luovuuden ja innovatiivisuuden aseman organisaatiossa. Organisaation kyky innovoida rakentuu innovaatiokulttuurin päälle. Menestyksekkäässä innovaatiokulttuurissa innovaatiotoiminta on koko organisaation yhteinen asia ja innovaatiotoiminta on jatkuvaa ja tavoitteellista. Mukanaan hyvä innovaatiokulttuuri tuo innostavan ja uudenlaista ajattelua tukevan ilmapiirin. (Mäntyneva 2012, 57.)

- Innovaivan yrityskulttuurin osatekijät:
- yrityksen johdolla on selkeä näkemys siitä, mihin toimiala on menossa
 - kyky nähdä tulevaisuuden kehitystrendejä ja niiden vaikutusta yrityksen toimintaympäristöön
 - Innovatiivisuuden, sisäisen yrittäjyyden ja jatkuvan kehittämisen painottaminen
 - vahva asiakaslähtöisyys
 - vahva painotus laatuun ja jatkuvaan parantamiseen
 - joustava ja mukautuva organisaatio
 - yhteistoiminnallisuuden korostaminen
 - luottamuksen ilmapiiri
 - ihmiset ideoivat vapaasti ja esittävät ideoitansa rohkeasti
 - avoin viestintä
 - hallittu riskinotto
 - osaamisen korostaminen
 - tehokkaat informaatio-, viestintä- ja päätöksentekojärjestelmät
 - painotus prosessi- ja projektijohtamiseen.

Kuvio 3: Innovoivan yrityskulttuurin osatekijät (Mäntyneva 2012, 57)

Mäntyneva (2012) esittää (kuvio 3) innovoivan yrityskulttuurin olevan monitahoinen kokonaisuus. Johdon roolin innovoinnissa Mäntyneva näkee merkittävänä. Johdon on tunnistettava

mahdolliset muutostarpeet yrityksen toimintaympäristössä ja kyettävä viestimään läpi organisaation, miten tärkeitä innovaatiotoiminta ja jatkuva uudistuminen ovat yrityksen tulevan menestyksen kannalta. Yksittäiset kehittämisideat tarvitsevat usein organisaation eri toimintojen edustajien osaamista. Tämä edellyttää avointa ja tehokasta vuorovaikutusta organisaation sisällä. Menestyksekkään innovaatiokulttuurin keskeinen edellytys on myös luottamuksen ilmapiiri. Henkilöstön tuleekin voida luottaa yritykseen ja sen johdon tarkoitukseen. Lisäksi ilmapiiriin tulisi rohkaista villienkin ideoiden esittämiseen ilman pelkoa idean epäasiallisesta teilaamisesta. Yrityksellä tulee olla myös rohkeutta ottaa harkittuja riskejä ja näin uskaltaa kokeilla runsaslukuisesti eri ideoiden potentiaalia mahdollisten epäonnistumisen riskilläkin. (Mäntyneva 2012, 57-59.)

Johnston ja Bate (2013) näkevät, että ylimmän johdon rooli on aktivoivan ja avoimen innovaatiokulttuurin luomisessa varsin merkittävä. Johdon ei tule suoranaisesti johtaa innovaatioprosessia. Kuitenkin kun teemat, joista henkilöstön toivotaan ideoivan, ovat johdon toivomia, niin on todennäköisempää, että syntyneet innovaatiot etenevät toteutukseen asti. Samalla ideoinnin ohjauksella saattaa olla negatiivinen vaikutus, jos osallistujat kokevat, että heidän luovuuttaan rajoitetaan. Kokonaisuutena ideoinnissa päästään kuitenkin parhaaseen lopputulokseen silloin, kun ideoinnille annetaan teemat tai edes karkeat suuntaviivat, joihin myös yrityksen johto on sitoutunut. (Johnston & Bate 2013, 200-201.)

Innovaatiokulttuurin tärkeitä osatekijöitä ovat Mäntynevan (2012) mukaan jatkuva oppiminen, yhteistyö, viestintä, vapaus ja innovatiivisuus. Innovaatiokulttuuri voi hänen mukaansa olla joko aktivoivaa tai passivoivaa. Passivoiva kulttuuri tukee yrityksen nykyistä tuote- ja palvelutarjontaa, mutta ei korosta tarpeeksi uuden luomisen ja jatkuvan kehittämisen tarvetta. Aktivoiva innovaatiokulttuuri taas tukee innovaatioiden syntyä ja jatkokehitystä. Innovaatiokulttuuri osana yrityksen tai organisaation kulttuuria on muodostunut sen toiminnan aikana. Tätä innovaatiokulttuuria voidaan aktivoida muuttamalla yrityksen rakenteet ja tavoitteet innovaatiotoimintaa tukeviksi. (Mäntyneva 2012, 60-68.)

2.2 Ennakoinnin rooli innovaatiotoiminnassa

Tässä luvussa tarkastellaan ennakkoinnin (foresight, anticipation) roolia innovoinnissa. Ennakoinnin sisällyttäminen innovaatioprosessiin saattaa luoda merkittävää kilpailuetua yritykselle tulevaisuudessa. Kun innovointi kytketään tulevaisuustyöskentelyyn ja siinä on mukana ennakkoinnin menetelmiä, puhutaan ennakoivista innovaatioista eli innovaatioista (Kettunen & Meristö 2010, 48).

Mannermaan (2004, 17) mukaan tulevaisuutta ei voi ennustaa. Hänen mukaansa tulevaisuutta voi lähinnä tarkastella ”yleisten kehityslinjojen, kuten megatrendien, ohella vaihtoehtoina,

usein skenaarioiden muodossa”, jolloin puhutaan siis tulevaisuuden ennakkoinnista. Hiltunen, Krook, Pekkarinen ja Rimpiläinen (2014, 9) tähdentävät, että tulevaisuuden ennustaminen olisi jopa vaarallista, sillä se sitoisi näkemykset yhteen mahdolliseen vaihtoehtoon. Kettunen ja Meristö (2010) näkevät ennakkoinnin tulevaisuutta luotaavana toimintana, jossa tavoitteena on parantaa yritysten ja organisaatioiden uudistumiskyvykkyyttä ja innovaatioiden osuvuutta. Ennakointi on siis toimintamalli, jossa tulevaisuuden tutkimus ja skenaariotyöskentely yhdistetään innovaatioprosessiin. Ennakointi on tärkeää muun muassa tulevaa toimintaa ja strategioita suunniteltaessa. Ennakointi onkin prosessi, joka liittää tulevaisuutta koskevan tiedon osaksi strategista päätöksentekoa. Ennakointiin liittyvän skenaarion Kettunen ja Meristö määrittelevät vaihtoehtoiseksi tulevaisuuden kuvaksi, joka hahmottaa tulevaa toimintaympäristöä sekä tietä, jota pitkin sinne mahdollisesti kuljetaan. (Kettunen & Meristö 2010, 16-21.)

Ennakkoinnissa yhdistetään tulevaisuudentutkimus ja erityisesti skenaariotyöskentely innovaatioprosessiin. Hiltunen (2012) toteaa, että on hyvä pohtia erilaisia tulevaisuuden vaihtoehtoja, koska tulevaisuutta ei voi varsinaisesti ennustaa. Tällöin tulevaisuudentutkimuksessa puhutaan erilaisten skenaarioiden eli vaihtoehtoisten tulevaisuuksien pohtimisesta. Skenaariot eivät ole ennusteita eivätkä visioita eli toivottuja tulevaisuuksia, vaan näkemyksiä siitä, mitä erilaiset tapahtumaketjut voisivat tulevaisuudessa aiheuttaa. (Hiltunen 2012, 180-181.) Meristön (2013) mukaan skenario on ”oletuksiin perustuva tulevaisuudenkuva, joka kokonaisvaltaisesti ja moniulotteisesti luonnostelee yrityksen tulevaisuuden toimintaympäristön sekä kuvaa kehityspolun nykyisyydestä tulevaisuuteen”. Meristön mukaan skenaarioiden avulla voidaan hahmottaa, mitkä ovat mahdolliset tai todennäköiset tulevaisuudenkuvat. Skenaariot ovat myös perustana, kun valitaan kulkusuuntaan tulevaan. Meristö täsmentää, että ”yrityksen näkökulmasta skenaariopohjainen ajattelu korostaa toisaalta tulevaisuuden ei-ennustettavuutta, mutta toisaalta se antaa yritykselle aktiivisen toimijan roolin: tulevaisuuteen voidaan vaikuttaa omilla valinnoilla ja teoilla”. (Meristö 2013, 179.) Myös Nekkers (2016) muistuttaa skenaarioiden olevan tulevaisuuden ennakkoinnin ydin. Skenaariot ovat kuvaus siitä, miltä tulevaisuus saattaa näyttää. Ne eivät ole itsessään tavoite tai määränpää, vaan työkalu, jonka avulla voi yrittää ymmärtää tulevaa. (Nekkers 2016, 11.)

Kettunen ja Meristö (2010) yhdistävät ennakkoinnin ja innovaatiot ja nimeävät nämä innovaatioiksi eli ennakoinniksi innovaatioiksi (kuvio 4). Heidän mukaansa innovaatioissa on usein mukana aspekti, jossa nähdään edeltä käsin, mitä tulevaisuudessa voidaan tarvita. He lisäävät, että ennakoinnissa innovaatio on ”aktiivista tulevaisuuteen kohdistuvaa suunnittelua, jossa tutkitaan ja mietitään yhteiskunnan tulevaisuuden kehitysskenaarioita ja näihin liittyviä palvelutarpeita sekä yritetään löytää palveluiden tuottamiseen sellaisia uusia kilpailukykyisiä keinoja tai prosesseja, jotka voidaan tuottaa taloudellisesti”. (Kettunen & Meristö 2010, 48.) Hiltunen (2013) täsmentää Kettusen ja Meristön esittämälle termistölle englanninkieliset vastineet.

Ennakointi on englanniksi Anticipation, innovaatio on Innovation ja näiden kahden yhdistelmä ennovaatio on englanniksi Annovation. (Hiltunen 2013, 191.)



Kuvio 4: Ennakointi + innovaatio = ennakoiva innovaatio eli ennovaatio (perustuu Kettunen & Meristö 2010)

Ennakointiin liittyy useita eri menetelmiä. Näistä yksi on skenaariotyöskentely, jossa on kyse sanallisesta vaihtoehtoisten tulevaisuuksien hahmottelusta. Menetelmiä on muitakin kuten esimerkiksi ”heikot signaalit” tai asiantuntijanäkemykseen perustuva Delfoi-menetelmä. Ojasalon ym. (2014) mukaan Delfoi-menetelmä (näkee käytettävän myös Delfi) koostuu vähintään kaksikierroksisesta anonyymista asiantuntijakyselystä, jossa alan asiantuntijoita pyydetään arvioimaan tulevaisuuden kehitystä. Heikoilla signaaleilla taas tarkoitetaan ensimmäisiä merkkejä muutoksesta eli sellaisia uusia ilmiöitä, joita ei ole ennen ollut olemassa tai jotka eivät ole olleet merkityksellisiä. (Ojasalo ym. 2014, 148-152.) Ennakointiin liittyy vahvasti myös usein skenaarioiden laatimisen taustamateriaalina toimiva ja toimintaympäristön muutoksiin kartoittamiseen käytettävä Peste-menetelmä. Pestellä voidaan selvittää ilmiön, yrityksen tai organisaation poliittista (P), ekonomista (E), sosiaalista (S), teknistä (T) ja ekologista (E) tilaa ja tulevaisuutta. (Laihonen 2005.)

2.3 Strategia ja prosessit innovaatiotoiminnassa

Strategia on yrityksen tai organisaation suunnitelma tai juoni halutun päämäärän saavuttamiseksi. Lindroosin ja Lohiveden (2010) mukaan strategia on ohje omalle organisaatiolle siitä, miten sen tulee toimia. Sisällöllisesti strategia ja siihen liittyvä strategiaprosessi koostuvat heidän mukaansa joukosta pohdintoja, johtopäätöksiä, valintoja ja toimenpiteitä, joiden avulla organisaatio pyrkii saavuttamaan visiossa täsmentyneet tavoitteet. Visio taas on organisaation julkisesti täsmennetty näkemys siitä, millaiseksi se haluaa tulla. (Lindroos & Lohivesi 2010, 24-27.)

Tänä päivänä monissa yrityksissä strategia pohjautuu yhä menneeseen ja nykyhetken analyysiin (Carlopio 2010, 1). Johnstonin ja Baten (2013) mukaan harvat yritykset pyrkivät ymmärtämään tulevaisuutta tai selvittämään, mitä asiakkaat todella haluavat ja mikä luo arvoa heille. Vain harvoissa yrityksissä tulevaisuus ja sen ymmärtäminen on vastuutettu jollekin taholle

tai henkilölle. Tästä syystä yritysten strategia luodaan usein historiasta, ei tulevaa ennakoiden. (Johnston & Bate 2013, 25.)

Hiltusen (2012) mukaan strategian tarkoitus on auttaa kulkemaan oikeaan suuntaan tulevaisuudessa. Hänen mukaansa strategiaprosessiin kuuluu olennaisena osana erilaisten tulevaisuuksien pohtiminen. Hiltunen puhuukin ”tulevaisuuskestävästä” strategiasta, silloin kun keskeisenä elementtinä strategiatyössä on sisällytettynä skenaariot. Skenaariot eivät ole ennusteita eivätkä visioita tulevaisuudesta, vaan näkemyksiä siitä, mitä erilaiset tapahtumaketjut tulevaisuudessa voisivat tuoda mukanaan. (Hiltunen 2012, 181; 227.)

Manninen (2010) näkee skenaariotyöskentelyn yhtenä visioinnin ja yhteisen strategian luomisen välineenä. Skenaariot liittyvät strategiaan ja visioon hänen mukaansa siten, että niiden avulla hahmotetaan ne puitteet, joihin strategiassa on otettava kantaa. Skenaarioiden pohjalta luodaan myös visio, kuvaus parhaasta mahdollisesta tulevaisuuden tilasta omalla kohdalla. (Manninen 2010, 165.) Meristön (2013) mukaan skenaariotyöskentely tarkastelee yritystä osana toimintaympäristöään. Skenaariotyöskentely liittyy yrityksen strategiseen suunnitteluun. Skenaariot vastaavat kysymyksiin siitä, mitkä ovat mahdolliset maailmat, keitä me olemme ja missä me olemme. Lisäksi skenaariot vastaavat kysymyksiin, minne ja kuinka voidaan mennä sekä minne päätetään mennä. (Meristö 2013, 180.)

Innovaatiotoiminta linkittyy organisaation strategiaprosessiin. Johnston ja Bate (2013) toteavat, että innovaatiotoiminnan tulee olla yrityksen strategiseen eturintamaan kuuluvaa toimintaa. Tällöin myös henkilöstön on helpompaa ymmärtää, että innovaatiotoiminta on oleellisessa osassa yrityksen toimintaa ja innovaatiot voivat auttaa yritystä menestymään paremmin tulevaisuudessa. (Johnston & Bate 2013, 267.)

Mäntyneva näkee innovaatiostrategian keskeisenä tavoitteena yrityksen innovaatiotoiminnan vaikuttavuuden tehostamisen eli sen, että innovaatiotoiminta kohdistetaan oikeisiin kohteisiin yrityksessä (Mäntyneva 2012, 70). Apilon ym. (2007) määritelmän mukaan ”innovaatiostrategia esittää keinot sille, miten yritys saavuttaa visionsa uudistumisen avulla”. Innovaatiostrategia määrittää sen, kuinka yrityksen tulee innovoida ja pyrkiä uusien innovaatioiden kautta liiketoiminnallisiin tavoitteisiin. Innovaatiostrategia määrittää kenelle uusia ratkaisuja halutaan tuottaa eli tavoiteltavat asiakkaat. Se määrittää myös kuinka paljon riskinottokykyä, käytettävissä olevia resursseja tai muutosvalmiutta yritykseltä löytyy innovaation tavoitteluun. Innovaatiostrategia määrittää lisäksi ne keinot, joilla uutuutta ja muutosta haetaan. Innovaatiostrategia määrittää myös kilpailutilanteen sen mukaan, kenen kanssa halutaan kilpaila ja mikä on tavoiteltava kilpailuetu. (Apilo ym. 2007, 57-61.) Johnston ja Bate (2013) määrittelevät innovaatiostrategian olevan prosessi tulevaisuuden ymmärtämiseksi, asiakkai-

den muuttuvien tarpeiden ymmärtämiseksi ja näistä saadun ymmärryksen kautta tulevien uusien liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamiseksi (Johnston & Bate 2013, 9-10).

Innovaatiotoiminnan tulee olla prosessinomaista ja systemaattista (Trott 2012,12). Kun innovaatiotoiminta on prosessinomaista, se mahdollistaa innovaatiotoiminnan johtamisen ja mitattavuuden (Kettunen, Ilomäki & Kalliokoski 2008, 90). Prosessi on toimintaa, joka etenee peräkkäisten ennalta määriteltyjen vaiheiden kautta (Leppälä 2014, 163). Prosessi on sarja toimenpiteitä, joiden suorittamiseen tarvitaan resurssit. Prosesseille olennaista on jatkuvuus, sillä niillä ei ole projektien tapaan selkeää päättymispistettä. Mäntynevan (2012) mukaan jatkuva prosessinomainen innovaatiotoiminta on yrityksissä välttämätöntä ja innovaatioprosessi tulisi nähdä organisaation yhtenä pääprosesseista. Yrityksen innovaatioprosessi tulisi kuvata askel askeleelta toistettavaksi ja se tulee myös olla riittävän selkeä, jotta se kuvaa organisaatiossa toteutettavaa innovaatiotoimintaa. (Mäntyneva 2012, 92-93.) Apilon ym. (2007, 131) mukaan innovaatioprosessi kattaa koko aikavälin ideoiden etsimisestä innovaation syntyyn. Palveluinnovaatiot edellyttävät Apilon ym. (2007) mukaan usein strategian tarkastelua ja mahdollista strategian tarkentamista tai uudelleen määrittelyä. Tämän lisäksi palveluinnovaatioprosessiin liittyy vahvasti asiakkaan sitouttaminen palvelun kehittämiseen. (Apilo ym. 2007, 170.)

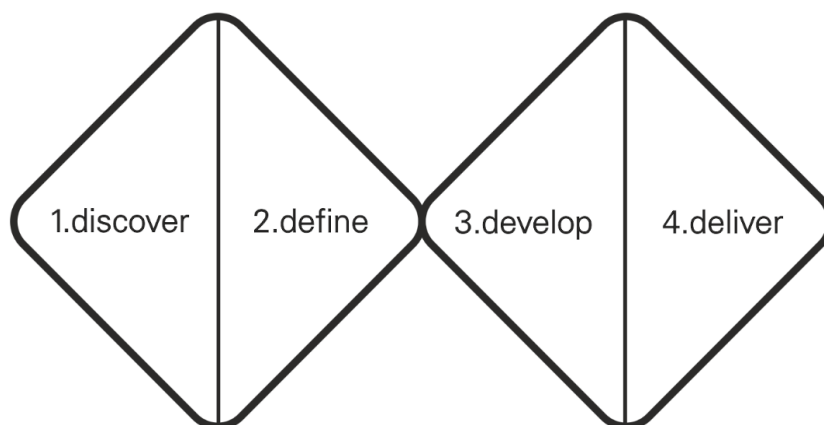
3 Kehittämistyön menetelmät ja eteneminen

”Palvelu on prosessi. Palvelumuotoilu on prosessi. Palvelubisnes on prosessi, ei projekti. Palvelu ei ole koskaan valmis, niinpä palvelu on jatkuvaa kehittämistä.”
(Tuulaniemi 2011, 105.)

Opinnäytetyön kehittämisosuudessa lähdin kehittämään innovaatioprosessia palvelumuotoilu-prosessin mukaisesti. Palvelumuotoiluun on Ojasalon ym. (2014, 74) mukaan kehitetty paljon erilaisia prosessimalleja ja näille kaikille eri malleille on yhteistä laaja tiedonhankinta, yhteisöllinen ideointi ja erilaisten mallien luominen ja testaus, analysointi ja uudelleen määrittely havaintojen pohjalta. Perehdyttyäni eri palvelumuotoilun prosessimalleihin, päädyin valitsemaan omaan kehittämistyöhöni prosessimalliksi Double Diamond-mallin, joka on yksi yleisesti palvelumuotoiluajattelussa käytettävä suunnitteluprosessin malli.

Tuplatimanttimalli kehitettiin Brittiläisen Design Councilin toimesta vuonna 2005 kuvaamaan yksinkertaisena graafisena kuviona muotoiluprosessia (kuvio 5). Kuvio koostuu kahdesta peräkkäisestä timantista, jonka tärkeimmät vaiheet ovat: toteaminen (discover), määritteleminen (define), kehittäminen (develop) ja toteuttaminen (deliver). Timanttien muodot kuvaavat sitä, miten ensimmäisessä alkuymmärrysvaiheessa tietoa aiheesta lisätään, kunnes saatu tieto tiivistetään määritellyksi tutkimusongelmaksi. Tämän jälkeen tietämystä jälleen lisätään

tuottamalla, kehittämällä ja testaamalla luotua ratkaisua ongelmaan. Neljännessä vaiheessa kehitetty palvelu on jo niin viimeistelty, että se on valmis käyttöön otettavaksi. (Tschimmel 2012, 9.)



Kuvio 5: Double Diamond (tuplatimantti) palveluinnovaatioprosessimalli

Lähtökohtana innovaatioprosessin kehittämiseksi tuplatimanttimallin avulla on se, ettei prosessin kehittämiseksi ole vielä olemassa riittävää määrää ymmärrystä kehitettävästä prosessista. Tähän lähdin hakemaan lisäymmärrystä mallin ensimmäisen tutkimus/toteamisvaiheen (discover) avulla. Tuplatimanttimallin seuraavassa määrittelyvaiheessa (define) lähdin hahmottelemaan ensimmäisen vaiheen tiedonkartoituksen ja lisääntyneen ymmärryksen avulla uutta innovaatioprosessimallia. Tätä konseptia lähdin testaamaan avoimen palautteen kautta mallin kolmannessa kehittämisvaiheessa (develop). Näiden kolmen vaiheen kautta päädyin lopulta myöhemmin esittelemääni innovaatioprosessimalliin. Tuplatimanttimallin neljättä toteuttamisvaihetta (deliver) ei tulla käsittelemään tässä kehittämistyössä, sillä lopulta jää vasta myöhemmin nähtäväksi, millaisen vastaanoton malli saa, eli tullaanko sitä käyttämään hyödyksi yritysten innovaatiotoiminnassa.

3.1 Tutkimusvaihe ”discover”

Kehittämisprosessin alussa lähdin tuplatimanttimallia noudattaen hakemaan lisäymmärrystä (discover) innovaatiotoiminnasta. Päätin tehdä tämän analysoimalla jonkin olemassa olevan yrityksen innovaatiotoiminnan nykytilaa. Minulle varsin luontevaksi esimerkkiyritykseksi muodostui VR Group, sillä itselläni on taustalla usean vuoden työkokemus VR Groupiin kuuluvan matkustajaliikennedivisioonan innovaatiotoiminnasta. Kaikupohjaa innovaatioprosessin kehittämiseksi antoi oman työni kautta karttunut tietämys ja ymmärrys innovaatioprosessista ja innovaatiojärjestelmästä. Tähän ymmärrykseen lähdin hakemaan syvyyttä ja lisäelementtejä VR konsernin innovaatiopäällikön kanssa käydylä teemahaastattelulla. Teemahaastattelun lisäksi näkemystäni VR Groupin innovaatiotoiminnasta lisäsi innovaatiopäälliköltä tutustumista varten saamani ideatoimintaan liittyvä sisäinen materiaali sekä verkosta löytyvä, VR Groupin

innovaatiopäällikön marraskuussa 2015 pitämä webinaari. Vaikka käytän esimerkkinä VR Groupia kartoittaakseni ymmärrystä olemassa olevista innovaatioprosesseista, niin kehittämistyötä ei ole suunnattu erityisesti VR:lle.

VR Group on monipuolinen matkustuksen, logistiikan ja infrarakentamisen palveluyritys. Yritys on perustettu vuonna 1862 ja on koko historiansa ajan säilynyt täysin Suomen valtion omistuksessa. Vuodesta 1995 VR muutettiin osakeyhtiömuotoiseksi VR-Yhtymä Oy:ksi. Konsernin emoyhtiö on VR-Yhtymä Oy. VR-konserni koostuu kolmesta asiakasryhmien ympärille muodostetusta liiketoiminnasta, jotka ovat matkustajaliikenne (VR), logistiikka (VR Transpoint) ja infrarakentaminen (VR Track). Näitä divisioonia tukevat junaliikennöinti- ja kunnossapitoyksiköt, Venäjä ja kansainväliset toiminnot sekä konsernipalvelut. Konsernipalvelut liittyvät talouteen, henkilöstöön, turvallisuuteen, ympäristöön, viestintään ja IT-palveluihin. Konsernissa työskentelee noin 9000 VR:läistä. (VR Group 2016.)

VR Groupin innovaatiotoiminnan nykytilakartoituksen lisäksi tein pilottitutkimuksen asiakkaiden osallistamisesta. Halusin selvittää onko asiakkaita perusteltua osallistaa palvelujen kehittämiseen ja saako yritys tästä hyötyjä omalle kehittämistyölleen. Päästäkseni tästä selville haastattelin junamatkalla olevia lapsiperheitä perhekonseptin kehittämiseen liittyen. Kyseessä oli aito VR:n perhekonseptin kehittämiseen tähtäävä työelämähanke, jolla asiakkaiden kehitysideoiden lisäksi selvitin asiakkaiden vaikuttavuutta yrityksen kehityksessä ja asiakkaiden roolin merkitystä innovaatiotoiminnassa.

Aiemmin viittasin Kettusen ja Meristön (2010) näkemykseen siitä, että ennakointi on toimintatapa, jossa tulevaisuuden tutkimus ja skenaariotyöskentely yhdistetään innovaatioprosessiin. Viittasin myös Mannisen (2010) huomioon siitä, että skenaariot ovat myös yksi visioinnin ja strategianluomisen väline. Koska opinnäytetyöni tavoitteen mukaisesti halusin lähteä kehittämään innovaatioprosessia kohti tulevaisuusorientoitunutta prosessia, niin koin tarkoituksenmukaisena lähteä selvittämään ja kokeilemaan käytännössä, miten tulevaisuuden tutkimuksen menetelmiä olisi mahdollista hyödyntää. Varsinkin skenaariot eli mahdolliset tulevaisuudet nousevat vahvasti esiin innovaatiotoimintaa käsittelevässä kirjallisuudessa. Laadin siis skenaariot esimerkkiyritykseni toimialalle. Pohjustin junamatkustuksen tulevaisuutta koostamalla tulevaisuustietoa skenaarioiden taustalle.

3.1.1 Innovaatiotoiminnan nykytila VR Groupissa

Innovaatiotoiminnan nykytila-analyysi perustuu VR Groupin innovaatiotoiminnan kartoittamiseen. Ensijaisena metodina oli VR konsernin innovaatiopäällikön kanssa käyty teemahaastattelu. Haastattelun lähtökohtana oli VR Groupin muutosmatka entisestä tuotantolähtöisestä liiketoimintalogiikasta kohti asiakaslähtöistä tapaa toimia. Organisaation valitsemalla liike-

toimintalogiikalla on suuri vaikutus sen innovaatiotoimintaan ja toisaalta innovaatiotoiminnalla on suuri vaikutus organisaatiokulttuurin muutokseen. Teemahaastattelun lisäksi tutustuin esimerkkiyrityksestä saamaani sisäiseen materiaaliin ja vapaasti verkosta löytyvän ”Innovaatiotihottö hemmettiin” -webinaarin VR-osuuteen.

VR-konsernin innovaatiopäällikön kanssa käyty teemahaastattelu toimi pohjana ja lisäymmärryksen luojana innovaatioprosessin kehittämisessä. Koin teemahaastattelun palvelevan tutkimusmenetelmänä parhaiten innovaatiotoiminnan nykytilaa kartoitettaessa. Teemahaastattelu antoi strukturoidun pohjan selvitystä kaipaaville asioille, mutta teemanmukaiset kysymykset eivät kuitenkaan liiaksi sitoneet haastattelun kulkua tiettyyn sabluunaan. Ojasalon ym. (2014, 41) mukaan teemahaastattelussa haastatteluteemat on suunniteltu etukäteen, mutta sanamuodot sekä kysymysten järjestys ja painotukset voivat vaihdella haastattelusta toiseen. Mattisen (2006, 48) mukaan teemahaastattelu on laadullinen tutkimus, joka perustuu usein keskusteluun haastateltavan kanssa. Haastattelulla ei ole näin olleen tarkkaa käsikirjoitusta vaan enemmänkin runko, jonka mukaan edetään ja josta on lupa poiketa. Haastattelulla on siis ikään kuin ilmansuunta, muttei ehdottomia koordinaatteja. Tällaisen haastattelun pohjalta tehty analyysi on puhtaasti tutkijan tulkinta saaduista lausunnoista ja havainnoista. (Mattinen 2006, 48-49.) Näin on myös tässä kehittämistyössä, jossa olen tulkinut VR Groupin innovaatiotoiminnasta esiin nousseita seikkoja ja käyttänyt näitä hyödykseni prosessin kehittämisessä.

Teemahaastattelu (liite 1) käytiin VR:n pääkonttorilla 3.3.2015. Vaikka haastattelukysymyksiä oli mietitty etukäteen, niin keskustelu vaihteli lopulta aihepiiristä toiseen teemahaastattelulle tyypillisesti ja muotoutui lopulta alkuperäistä sisältöä kattavammaksi. Haastattelu nauhoitettiin ja sen keskeinen sisältö litteroitiin haastattelun jälkeen. Innovaatiopäällikön haastattelun ja käsillä olevaan materiaaliin perehdyttyäni muodostui ymmärtämys innovaatiotoimintaan kohdistuvista sisäisistä muutosvoimista sekä läpileikkaus yhden yrityksen tavasta organisoida innovaatioprosessi. Tämä antoi kehittämistyölle pohjan ja lisäsi ymmärrystä siitä, miten ja mistä elementeistä innovaatioprosessi voisi yleisellä tasolla rakentua.

Haastattelussa nousi vahvasti esiin yrityskulttuurin vaikutus innovaatiotoimintaan. Vuodesta 2010 alkaen VR-konsernissa on korvattu vaihteittain perinteinen aloitetoiminta uudella sisäisellä ideajärjestelmällä nimeltä ”Ideat kehiin”. Tavoitteena on ollut luoda koko konsernin henkilöstölle yhteinen yksinkertainen ideaprosessi, joka mahdollisimman pitkälle automatisoitaisiin. Tämä uudistunut sähköinen ideatoiminta muodostaa selkärangan konsernin innovaatiotoiminnalle ja on tärkeässä roolissa luotaessa avoimempaa työyhteisöä ja osallistamisen kulttuuria. ”Ideat kehiin” -toiminnan on tarkoitus olla matalan kynnyksen ideakanava, jolla halutaan parantaa henkilöstön mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksen kehittämiseen ja kannustaa henkilöstöä innovointiin. Kyse on kaikille VR:n työntekijöille tarkoitetusta avoimesta nettipor-

taalista, jossa tuotetaan ideoita ja hiotaan ideoista yhdessä avoimen palautteen avulla potentiaalisia toteutettavia ideoita ja innovaatioita. VR:llä halutaan antaa jokaiselle työntekijälle mahdollisuus vaikuttaa ja kehittää yritystä vastaamaan paremmin sen asiakkaiden tarpeisiin.

Valtion omistamana yhtiönä VR:n toimintaa on perinteisesti leimannut tietynlainen kankeus, hitaus ja hierarkkisuus. VR:llä ollaan kuitenkin jo jonkin aikaa oltu muutosmatkalla pois entisestä tuotantolähtöisestä toiminnasta kohti aidosti asiakaslähtöistä toimintatapaa ja ketterämpää tapaa toimia ja kehittää liiketoimintaa. Tämän muutosmatkan keskiössä on kulttuurinmuutos pois entisaikojen hierarkkisesta virastokulttuurista kohti matalampaa organisaatiota, joustavampia roolijakoja ja avointa työilmapiiriä. Konsernin innovaatiotoiminnalla on oma roolinsa osana tätä pysyvää ja suurempaa VR:n organisaatiokulttuurin muutosta.

Organisaatiokulttuurin muutos perinteisissä jäykän byrokraattisissa yrityksissä on aikaa vievää. Nopeita tuloksia ei ole odotettavissa, koska ihmisten tavat ja toiminta muuttuvat hitaasti. Organisaatiokulttuuri on VR:n innovaatiopäällikön mukaan sitä, miten työpaikalla puhutaan ja toimitaan silloin, kun pomo ei ole paikalla. Hänen mukaansa organisaatiokulttuurin muutostilanteissa vaikuttaa lähtötilanne. Organisaatiokulttuuri muuttuukin teoilla ja esimerkeillä, ei puheilla.

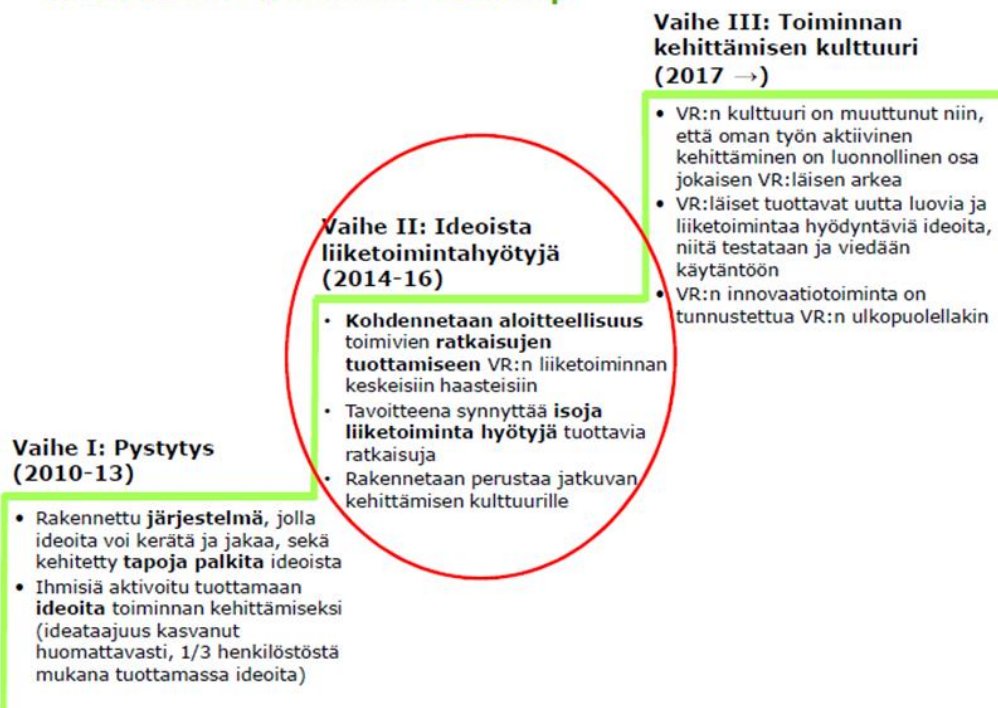
”Kulttuuri on tekoja. Kulttuuri muuttuu tekojen kautta. Se ei muutu juhlapuheissa.”
(Paula Kuusipalo-Määttä 3.3.2015.)

VR:n innovaatiotoiminnassa on tunnistettu kolme innovaatioprosessia. Nämä ovat ideaprosessi, isojen ideoiden prosessi ja työsuhtekeksintöjen prosessi. Kaikkien esitettyjen ideoiden ensimmäinen kanava on ”Ideat kehiin” -järjestelmä. Eri ideaprosessien käsittelyerot muodostavat niille kolme hieman erilaista prosessia riippuen idean näkyvyydestä ja merkittävydestä. Tämän työn kannalta relevanttia tietoa innovaatioprosessista tarjosi VR Groupin yleisen ideaprosessin tarkastelu.

VR-konsernin innovaatiotoiminnan peruspilarina toimivan ideajärjestelmän käyttöönotossa on edetty vaiheittain ja muutosprosessi on edelleen käynnissä. Edellytykset aktiiviseen kehittämiseen ovat olemassa, mutta vielä löytyy tekemistä ideatoiminnan vakiinnuttamisessa osaksi jokaisen työntekijän arkea. Kuvio 6 kuvaa näitä ideatoiminnan käyttöönoton eri vaiheita. Matka uuden ideatoiminnan sulauttamiseksi osaksi organisaation kehittämisen kulttuuria on verrattain pitkä. Vaiheessa yksi ”pystytys” on ideajärjestelmä otettu käyttöön ja henkilöstöä on innostettu mukaan ideointiin mm. palkitsemisjärjestelmää kehittämällä. Tällä hetkellä kuljetaan kuvion toisella portaalla, jossa pyritään saamaan ideoista entistä enemmän hyötyjä liiketoiminnoille. Samalla rakennetaan perustaa jatkuvan kehittämisen kulttuurille. Tavoit-

teena on nousta kuvion kolmannelle portaalle, jossa innovaatiotoiminta on vakiintunut luonnolliseksi osaksi VR Groupin organisaatiokulttuuria.

Ideat kehiin -toiminnan "roadmap"



Kuvio 6: Ideatoiminnan käyttöönoton vaiheet (VR sisäinen materiaali 2016)

Kuusipalo-Määtän (2015) mukaan nykyiseen Ideat kehiin -toimintaan osallistuu noin puolet konsernin henkilöstöstä ja vuosittain ideajärjestelmään kirjataan noin 2000 uutta ideaa. Ideoiden laatu ja toteutusmäärät ovat kasvaneet alun lanseerauksesta huomattavasti. Nykyisin ideoista toteutetaan jo noin 17 prosenttia. (Kuusipalo-Määtä 2015, 40.)

VR Groupissa innovaatiotoimintaa ohjataan ja suuret linjaukset määritellään konsernitasolla, mutta jokainen divisioona vastaa ideatoiminnasta ja ideoiden käsittelystä itsenäisesti. Divisioonissa on nimetty erilliset "idea-agentit", jotka koordinoivat oman divisioonan ideoita sekä aihepiirivastaavat, jotka toimivat yhdyshenkilöinä oman aihealueen ideoissa. Esimiehillä taas on suuri merkitys alaistensa keksimien ideoiden käsittelyn edistämisessä.

Ideatoiminnan tarkoituksena on kerätä kehitysideoita henkilöstöltä ja tunnistaa näistä potentiaalisimmat, strategiaa tukevat ideat. Näitä henkilöstöltä saatuja hyviä ideoita toimeenpanemalla on liiketoimintayksiköissä mahdollista kehittää muun muassa sisäisiä ja ulkoisia prosesseja ja tuotteita strategiaan sopivasti. Innovaatiopäällikön mukaan VR Groupin henkilöstö työskentelee suurelta osin asiakasrajapinnassa ja he ovat näin konkreettisesti asiakkaiden kanssa tekemisissä. Iso osa henkilöstön ideoista heijastaakin suoraan asiakkailta saatua palautetta ja kehittämisajatuksia. Hyvät ideat toteutetaan VR Groupissa idean aiheesta ja laajuus-

desta riippuen itsenäisesti eri liiketoimintayksiköissä. Ideatoiminnan tavoitteina ovat asiakasinnovaatioiden ja sisäisten prosessi-innovaatioiden lisäksi muun muassa asiakastytytyvyyden ja työhyvinvoinnin lisääminen, kustannussäästöt ja toiminnan tehostaminen.

VR Groupissa ideointi perustuu henkilöstön omaan aktiivisuuteen. Mikäli työntekijällä on mielessään hyvä idea, niin hän voi jakaa tämän avoimelle ideasivustolle. Ideaa on tämän jälkeen kenellä tahansa henkilöstöön kuuluvalla mahdollisuus kommentoida ja jatkokehittää. Ideat elävät järjestelmässä tietyn määritellyn ajan, jonka jälkeen niistä tehdään mahdollinen toteuttamispäätös. Välillä ideasivustolla julkaistaan myös erillisiä ideakampanjoita, joilla kerätään ideoita tietyistä aiheista. Tämä ei ole systemaattista, ennalta määriteltyä tekemistä, vaan kampanjoita lanseerataan tarpeen mukaan.

3.1.2 Pilottitutkimus asiakkaiden osallistamisesta

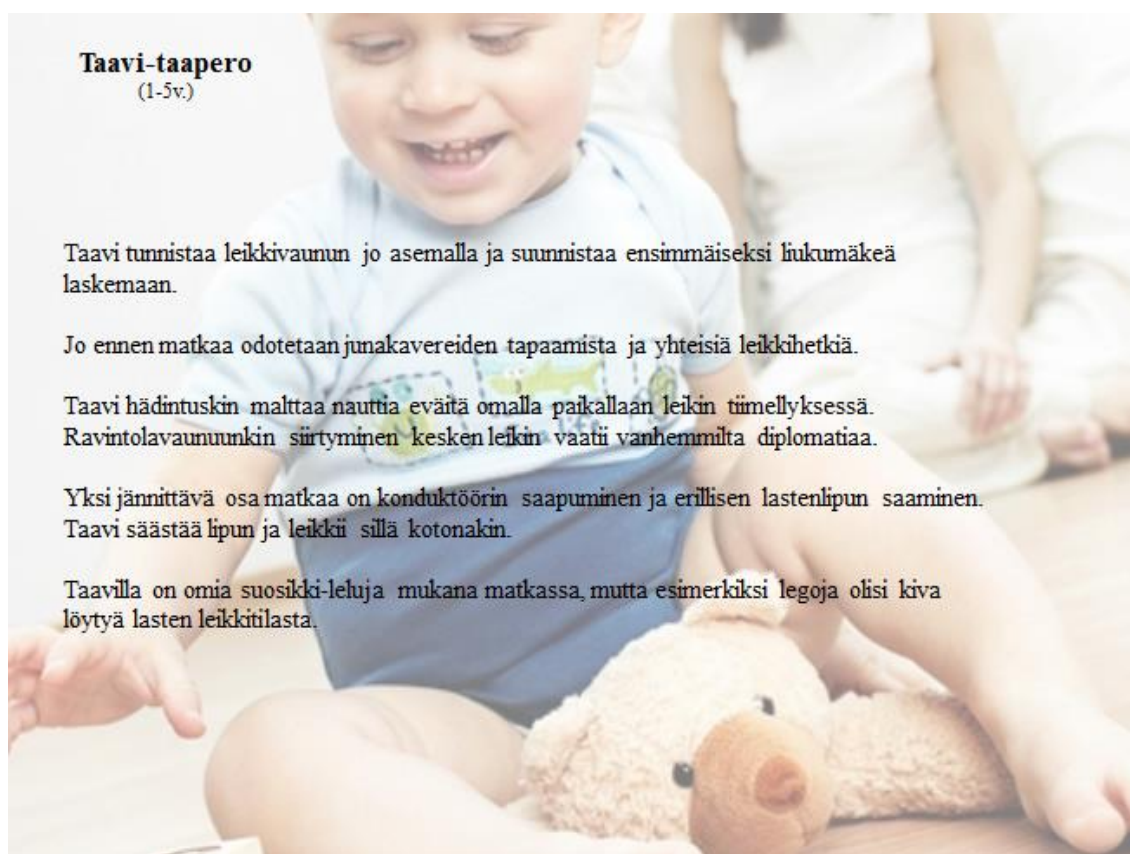
Palvelumuotoiluprosessin ”discover”-vaiheessa tein ennakkotutkimuksen asiakkaiden osallistamisesta. Kyseessä oli samalla yksi osa todellista työelämän kehityshanketta liittyen VR:n perheille suunnatun palvelukonseptin kehittämiseen. VR:llä perhekonseptin ydin on kaukoliikenteessä liikennöitävien InterCity-junien palveluvaunu, jossa on erillinen lasten leikkitila ja perhehytti sekä muita lasten kanssa matkustamiseen liittyviä palveluja. Tätä konseptia oltiin VR matkustajaliikenteessä päivittämässä ja minulle tarjoutui tilaisuus tehdä teemahaastatteluja junissa lapsiperheille ja näin ottaa asiakkaat mukaan kehitystyöhön.

VR:lle tehdyn tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää eri-ikäisistä lapsista koostuvien perheiden eriäviä tarpeita eli rakentaa ymmärrystä perheiden matkustamiseen liittyvistä haasteista lasten eri elinkaaren vaiheissa. Tavoitteena oli lisätä asiakasymmärrystä, jonka kautta olisi mahdollista muodostaa kehitysehdotuksia perheille suunnatun palvelukonseptin kehittämiseksi. Tavoitteena oli myös hahmottaa tämän päivän ja tulevaisuuden palvelukehityksen suuntia asiakastarpeiden ja yhteiskunnallisen kehityksen perusteella. Henkilökohtaisena tavoitteenani oli tutkimuksella saada lisäksi kokemusta siitä, miten asiakkaita voidaan osallistaa kehittämytyöhön ja selvittää tuoko asiakkaiden osallistaminen lisäarvoa kehittämiselle. Tarkastelin myös teemahaastatteluiden soveltuvuutta tutkimusmenetelmänä asiakkaiden äänen kuulemisessa.

Tutkimuksessa perheeksi luettiin kaukoliikenteen InterCity-junalla matkustava perhe, johon kuuluu yksi tai kaksi aikuista sekä ennalta määrittelemätön määrä enintään 16-vuotiaita lapsia. Haastattelin lopulta neljässä InterCity-junassa yhteensä yhdeksän perhekuntaa, joissa oli yhteensä taaperoikäisiä (0-5v.) lapsia seitsemän, kouluikäisiä (6-10v.) lapsia kolme ja teini-ikäisiä (11-16v.) lapsia kaksi. Lasten kanssa matkustavat vanhemmat olivat äitejä, isiä ja lasten isovanhempia. Haastatteluissa edettiin vapaasti teemahaastattelurunkoa noudattaen,

perhekonseptin kannalta tärkeitä asioita selvittäen. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin ja niiden keskeisistä tuloksista koostettiin raportti VR:lle. Haastattelujen sisältö ei ole relevantti tämän kehittämistyön kannalta, vaan haastattelujen hyöty tämän työn näkökulmasta oli osoittaa, onko asiakkaiden osallistaminen kehittämiseen perusteltua.

Tutkimus osoitti, että asiakkaat haluavat osallistua kehittämiseen, sillä jokainen haastattelemani perhekunta osallistui mielellään tutkimukseen. Tutkimus toi esiin joitakin uusia konkreettisia kehitysehdotuksia mietittäväksi palvelukonseptia kehitettäessä. Esille nousi myös monia toistuvia seikkoja varsinkin keskenään samanikäisten lasten ja nuorten mietteissä. Tutkimus osoitti selkeästi ja kiistatta, että eri-ikäiset lapset haluavat junamatkustukselta eri asioita. Tämä on oikeastaan täysin identifioitavissa eri elinkaaren vaiheiden mukaisesti. Vaikka otos ei VR:n mittakaavassa ollutkaan suuri, niin johtopäätöksiä lasten, nuorten ja näiden vanhempien toiveista ja tarpeista oli mahdollista tehdä ja näin myös pukea käyttäjäryhmät eri persooniksi eli asiakasprofiileiksi. Kuvassa 1 on esimerkkinä yksi laatimistani persoonista, joita muodostin teemahaastattelujen tuloksiin perustuen lopulta yhteensä seitsemän. Loput persoonista löytyvät liitteestä 2.



Kuva 1: Persoonista Taavi-taapero

Luomistani persoonista sylilapsen verrattuna ovat taaperoikäisen (1-5v.) lapsen toiveet ja tarpeet monimuotoisemmat ja aktiivisemmat. Pelkkä oman vanhemman seura ei enää ole it-

setarkoitus, vaan ”junakavereiden” kohtaamista leikkitilassa odotetaan innolla jo ennen junamatkaa. Myös itse junassa matkustaminen on tämänikäiselle usein elämys. Tämä ikäryhmä on VR:n perhekonseptin ydintä ja tälle ryhmälle myös löytyy eniten aktiviteetteja junista. Tämän ikäiset osaavat toivoa leikkitilaan oman mielensä mukaisia aktiviteetteja. Sukupuoli-kohtaiset erot ovat tutkimuksen perusteella selvät. Siinä missä pienet pojat toivovat leikkitilaan luolastoa ja legoja, niin pienet tytöt arvostaisivat vaaleanpunaista prinsessatuolia. Yhteinen ilonaihe on kuitenkin kestopuoliso liukumäki, jossa matka-aika kuluu yhdessä muiden lasten kanssa kuin siivillä. Taaperoikäisten lasten kohdalla korostuu erityisesti yhteinen tekeminen muiden lasten kanssa ja loputon energia, joka tämänikäisistä lapsista löytyy.

Innovaatiotoiminnan ja kehittämisen kannalta asiakkaiden mukaan ottaminen ja kuuleminen osoitti tietyn asiakasryhmänkin sisältä löytyvän suuren määrän toisistaan poikkeavia asiakasprofiileja ja tarpeita. Esimerkiksi VR:n perhekonseptin sisältä oli tutkimuksessa identifioitavissa seitsemän spesifiä asiakasprofiilia omine tarpeineen. Asiakasprofiilit tuovat yksityiskoh-taisuutta ja läpinäkyvyyttä eriäviin tarpeisiin jopa tietyn käyttäjäryhmän tai asiakasryhmän sisällä, joten tuotteita tai palveluja voidaan pyrkiä kehittämään suurellekin massalle, mutta samalla kuitenkin personoidun tuntuiseksi. Profiilien pohjalta yritys voi myös ottaa mukaan palveluiden ja tuotteiden kehittämiseen tarkkaan määritellyn asiakasryhmän edustajia.

3.1.3 Skenaariot ennakkoinnin menetelmänä

Ennakkoinnissa voidaan hyödyntää erilaisia työkaluja. Näistä ennakkointimenetelmistä varsinkin skenaarioilla on suuri merkitys innovaatiotoiminnassa ja yrityksen strategian laatimisessa. Halusin selvittää käytännössä, miten näitä erilaisia menetelmiä on mahdollista käyttää ja samalla selvittää, voiko ennakkointia käyttää hyväksi tulevaisuuden innovoinnissa eli innovoinnissa.

Vahvuus	Heikkous
<ul style="list-style-type: none"> • Ekologisuus • Nopeus • Helppous • Matkustusmukavuus • Monipuoliset palvelut (esim. ravintola junassa) • Auto mukaan junaan • Makuuvaunut 	<ul style="list-style-type: none"> • Kallis mielikuva • Kalliit kalustoinvestoinnit • Junaliikenne altis sääilmiöille • Täsmällisyysongelmat • Rataverkon kunto • Yksiraiteisuus ongelmana häiriötilanteissa • Tietoteknisten järjestelmien kankeus • Henkilökohtaisen palvelun väheneminen • Hyvin säännöstelty toimiala
Mahdollisuus	Uhka
<ul style="list-style-type: none"> • Rataverkon laajentaminen • Palvelun monipuolistaminen • Palveluverkon monipuolistaminen ja laajentaminen (muiden liikennemuotojen mukaan ottaminen) • Tietojärjestelmien ja sovellusten hyödyntäminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Lisääntyvä kilpailu • Ketteryyden puutteet (virastokulttuurin vaikutukset) • Sisäinen muutosvastarinta • ”Näin täällä on aina tehty” –asenne • Kiristynyt ulkopuolinen ohjaus ja sääntely (esim. EU-asetukset ja direktiivit)

Taulukko 1: SWOT-analyysi VR Groupin nykytilasta

Lähdin liikkeelle laatimalla SWOT-analyysin (taulukko 1) VR Groupin nykytilasta. SWOT-analyysillä (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats -analysis) voi tarkastella yrityksen sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia sekä mahdollisuuksia ja uhkia (Kuusi, Bergman & Salminen 2013, 330). Käytin työssä hyväkseni esimerkkiyritystäni VR Groupia ja pohdin esimerkkiyrityksen näkökulmasta junamatkustuksen tulevaisuutta. Täsmennän, että kaikki esitetty on fiktivistä ja perustuu omiin veikkauksiini ja arvauksiini eikä VR Group ole ollut tuottamassa tätä tietoa.

<p>Megatrendi: Vakaa työ murenee</p> <p>Vaikutukset:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Henkilökohtainen palvelu vähenee - palvelut digitalisoituvat. • Etätyö- ja etäkokoukset lisääntyvät. Liikematkustustarve vähenee. • Työpisteriippumattomuus työtekemisessä mahdollistaa työskentelyn/kokoustamisen yms. junassa. 	<p>Megatrendi: Teknologia integroituu arkeen</p> <p>Vaikutukset:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kehittyvä teknologia tarjoaa uudenlaisia elämyksiä matkustukseen ja monipuolistaa palvelutarjoamaa. • Big Datan hyödyntäminen tarjoaa mahdollisuuksia yhä yksilöidympiin ja kohdennetumpiin matkoihin. • Maksaminen ja matkan suunnittelu muodostuvat helpommaksi digitalisaation ja tekniikan kehityksen myötä.
<p>Megatrendi: Ekologinen kenkä puristaa</p> <p>Vaikutukset:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kuluttajien ekologinen tietoisuus kasvaa - junaliikenne ekologisena vaihtoehtona luo kasvun mahdollisuuksia. • Joukkoliikennemyönteisyys nuorten keskuudessa lisääntyy • Polttoaineiden hinnan nousu saattaa siirtää matkustajia autoista juniin 	<p>Megatrendi: Kaupunkien roolit korostuvat</p> <p>Vaikutukset:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Väestö ikääntyy ja keskittyy, kaupungistuminen jatkuu • Isot kaupungit ja niiden välisten yhteysvälien matkustus kasvaa, pienet kutistuvat

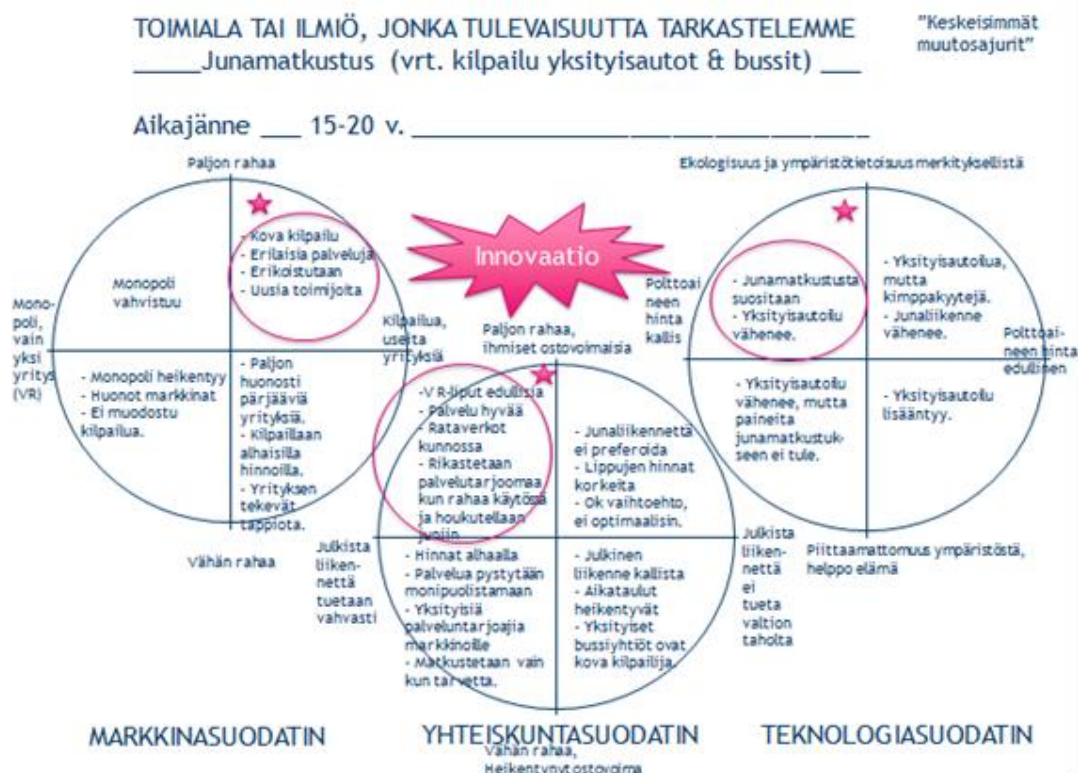
Kuvio 7: Megatrendien vaikutukset junaliikenteelle

SWOT-analyysin jälkeen lähdin koostamaan skenaarioiden taustalle tulevaisuustietoa. Ensimmäiseksi tarkastelin Sitran vuosittain julkaistavaa trendilistaa, joka esittää yhden tulkinnan globaalien muutosilmiöiden suunnista eli megatrendeistä. Näistä Sitran megatrendeistä nostin esiin junaliikenteen tulevaisuuden kannalta neljä olennaisinta ja peilasin näiden vaikutuksia junaliikenteelle (kuvio 7). Megatrendien vaikutusten jälkeen tarkastelin peste-menetelmällä junamatkustuksen poliittista, ekonomista, sosiaalista, teknistä ja ekologista tilaa ja tulevaisuutta (taulukko 2).

PESTE-TEKIJÖIDEN TARKASTELU Junamatkustus	
Poliittinen	<ul style="list-style-type: none"> - Kilpailun avautuminen. - Junaliikenne on sekä kansallisin että EU-asetuksin tiukkaan säänneltyä. - Matkustuspoliittikan muutosten vaikutukset junaliikenteeseen. - ALV-säädösten vaikutukset toimialaan. - Viisumisäännösten muuttuminen.
Taloudellinen	<ul style="list-style-type: none"> - Yleisen taloudellisen tilanteen vaikutukset (nousukausi/laskukausi). - Uusien kilpailijoiden tulo markkinoille vaikuttaa kustannusrakenteisiin. - Korkotason vaihtelulla saattaa olla vaikutusta kulurakenteisiin (lainarahoitteisia kalustoinvestointeja). - Venäjän matkustuksen volyymien muutokset ja ruplan arvon mahdollinen pitempiaikainen lasku
Sosiaalinen	<ul style="list-style-type: none"> - Hyvinvoinnin kasvu, ostovoiman vaihtelut. - Eliniän piteneminen, aikaisempi eläköityminen ja kaupungistuminen - mahdollisuuksia ja haasteita. - Arvojen ja kulutuskäyttäytymisen muutos tiedostavammaksi.
Tekninen	<ul style="list-style-type: none"> - Uudet informaatiojärjestelmät - Henkilökohtaisten tietokoneiden, mobiililaitteiden ja tablet-tietokoneiden määrän kasvu ja käytön yleistuminen - Uudet kommunikointijärjestelmät, esim. videoneuvottelut (työmatkustus vähenee?)
Ekologinen	<ul style="list-style-type: none"> - Jäte/haittapäästövaatimukset. - Energian kustannukset, sähkön kallistuminen luo hinnannostopaineita. Toisaalta polttoaineen kallistuminen voi lisätä junamatkustusta. - Ympäristönsuojelu ja lisääntyvä ympäristötietoisuus arvoina.

Taulukko 2: Peste-analyysi

Peste-analyysin jälkeen pohdin junamatkustuksen kannalta keskeisimpiä muutosajureita (kuvio 8). Muutosajurit ovat yhteiskunnan tai sitä laajemman tason ilmiöitä, jotka suuntaavat päätöksentekoa ja valintoja ollen trendien ja megatrendien taustalla (Kuusi ym. 2013, 323). Nämä muutosajurit tuottivat neljä erilaista vaihtoehtoista tulevaisuuden kuvausta eli skenaariota siitä, miten suomalainen yhteiskunta ja julkinen liikenne voisivat kehittyä vuoteen 2030 mennessä.



Kuvio 8: Keskeiset muutosajurit

Tulevaisuusskenaarioita on mahdollista tehdä monin tavoin. Tässä työssä skenaariot on esitetty nelikenttänä (kuviot 9) ja ne on avattu lisäksi sanallisessa muodossa. Tämä on tyypillinen toimintatapa skenaarioita käytettäessä. Skenaarioiden aikajänne on 15-20 vuotta eli vuoteen 2030-2035.

Skenaario 4 "Kilpailun puute köyhdyttää"

Oletukset

- Teknologian kehitys saanut aikaan palvelun automatisoinnin ja digitalisoitumisen.

- Ekologisuus on tärkeä arvo.

Seuraukset

- Kustannusrakenne kevenee – junalippujen hinnat laskevat.
- Edullista ja ekologista vaihtoehtoa suositetaan -> pelkkä edullinen ei riittävä kilpailuetu.
- Kilpailun puute hidastaa kehitystä.

Skenaario 3 "Pykäläviidakko"

Oletukset

- Valtio & EU ottaneet yhä vahvemmin roolia toiminnan sääntelyssä.
- Kilpailua runsaasti – paljon erilaisia palveluntarjoajia.

Seuraukset

- VR:n palvelunkehitys ja toiminta vaikeutuvat.
- Useat toimijat yhdistyvät muodostaen molempia hyödyttäviä palveluketjuja.

Skenaario 1 "Ekotalkoot"

Oletukset

- Ympäristö on saastunut ja ympäristöongelmat lisääntyneet.
- Ihmiset haluavat vihreitä vaihtoehtoja -> ekologisuus on tärkeä arvo.

Seuraukset

- Yhteiskunta tukee veronalennuksin ekologisimpia matkustuksen muotoja.
- Kilpailu lisääntyy ympäristöä säästävien liikkumismuotojen osalta.

Skenaario 2 "Eriarvoisuudesta eväät palvelun monimuotoistamiseen"

Oletukset

- Tuloerot kasvaneet ja eriarvoisuus lisääntynyt
- Ekologisuus ei ole määräävä arvo.
- Energian hintaa noussut (öljy & sähkö).

Seuraukset

- Yhä korostuneemmin ”kahdenkerroksen väkeä”.
- Löydettävä uusia tapoja palvella ”molempia” – uudet innovatiiviset ratkaisut.
- Toiminnan laajentaminen raideliikenteen ulkopuolelle.

Kuvio 9: Skenaariot nelikenttänä

Luomani skenaario 1 on nimeltään ”Ekotalkoot”. Ympäristö on vakavasti saastunut. Taisteluun puhtaamman ilman puolesta on lähdetty ja asiaan on puututtu lainsäädäntötasolta tiukentamalla ympäristöpolitiikkaa. Yrityksiltä edellytetään vahvoja panostuksia kestäväan kehitykseen ja ekologisiin toimintatapoihin. Yhteiskunnallisesti on alettu panostaa uusiutuviin energiamuotoihin. Sähkön hinta on matalampi kuin koskaan, kun taas öljyn hintaa on radikaalisti nostanut käyttöönotettu saastevero. Yhteiskunnallisesti tuetaan ekologisinta matkustustapaa veroalennuksin ja bensiinikäyttöiset ajoneuvot ohjataan vaihtamaan käytöstä poiston yhteydessä sähköautoihin. Koska valtio tukee kaikkia ekologisen matkustuksen muotoja, niin kilpailu energiatehokkaita matkustusmuotoja tarjoavien vaihtoehtojen välillä lisääntyy. Junaliikenteelle yhteiskunnalliset panostukset ekologiseen matkailuun ovat hyödyksi, sillä tukien avulla pystytään panostamaan uusien palvelujen innovointiin ja lippujen hinnat saadaan pysymään kohtuullisina. Kilpailtua toimialaa uhkaavat kuitenkin muut vaihtoehtoiset liikkumis- ja kuljetusmuodot.

Skenaario 2 on nimeltään ”Eriarvoisuudesta eväät palvelun monimuotoistamiseen”. Tulo- ja varallisuuserot ovat kasvaneet entisestään. Eriarvoisuus on lisääntynyt, sillä vauraus on keskittynyt vain pienelle osalle yhteiskunnan jäsenistä. Eriarvoisuuden leimaamassa yhteiskunnassa ympäristöseikat ovat sivuosassa eikä ympäristökeskustelu kuulu kahvipöytiin. Ekologisuus ei ole merkittävä arvo, joten junamatkustukselle ei ympäristöystävällisyydestä synny erityistä kilpailuetua. Vaarana on, että junamatkuksesta muotoutuu elitistinen matkustusmuoto, johon vain rikkaalla kansanosalla on varaa. Haastavista ajoista selvitäkseen on VR:n yritettävä löytää eri teknologisin ratkaisuin uusia digitaalisia palveluja ja laajennettava omaa palvelutarjoomaa. Koska ekologisuus ei ole merkittävässä roolissa ja sähkö on entistä kalliimpaa, niin VR on junaliikenteen toimijana laajentanut toimintaansa vahvasti myös maantieliikenteen puolelle. Uutena kuljetusmuotona ovat halvat lava-autokuljetukset edullisin seisomapaikoin. Myös junalippujen hinnoittelua on muutettu niin, että matkan hinta muodostuu siihen erikseen valittavista lisäpalveluista. Toisaalta heikkona signaalina näyttäytyvät varakaille matkustajille tarkoitetut ”high end” -palvelut eli elämykselliset virtuaalimatkat, joissa virtuaalikypärä päässä matkataan hybriditodellisuudesta toiseen. Lisäksi ihon alle asetettuun siruun tallentuu kaikki henkilökohtainen matkustustieto, jonka avulla palveluntarjoaja voi helposti kohdentaa esimerkiksi markkinoinnillisia toimenpiteitä.

Skenaario 3 on nimeltään ”Pykäläviidakko”. Eletään vahvasti sääntöyhteiskunnan sanelemana. Yritysten vapaa päätäntävalta on muisto vain ja kaikki liiketoiminnalliset, strategiset päätökset tehdään yhteiskunnan yhteisissä päätäntäelimissä. Byrokratia kasvaa ja hidastaa kehitystä entisestäänkin jähmeällä rautatiealalla. EU-asetukset ja muu kansallinen lainsäädäntö tukahduttavat luovuutta ja rajoittavat vapaata kehitystä. Palvelujen kilpailutus on arkipäivää ja laajentunut b-to-b -maailmasta b-to-c -maailmaan. Uusia superhalpoja toimijoita on ilmestynyt

markkinoille ja kuljetusala on vahvasti kilpailtu. Kilpailun paineessa pienet yritykset kamppailevat olemassaolostaan ja yhdistyvät muodostaen näin suuria yhteenliittymiä. Pystyäkseen palvelemaan asiakkaita paremmin monet yhdistävät voimansa ja muodostavat palveluketjuja. Myös VR on solminut ”ovelta ovelle” sopimukset eri liikennöijien kanssa, jolloin matkustajan matka ei pääty asemalle, vaan omalle kotiovelle. Lisäksi asemilta löytyy yksityishenkilöiden vuokraamia autoja, joilla pääsee jatkamaan matkaa asemalta määränpäähän.

Skenaario 4 on nimeltään ”Kilpailun puute köyhdyttää”. Teknologisen kehityksen mahdollistamana on junamatkustus automatisoitunut. Kuljettajia ei junissa enää ole, vaan junat liikkuvat etäohjauksella. Koska myöskään henkilökohtaista palvelua ei enää junissa ole, niin kustannusrakennetta on saatu kevennettyä ja junalippujen hintoja laskettua. Kotimaan liikenteen halpalentoyhtiöt sekä halvat bussiyhtiöt ovat kadonneet markkinoilta, sillä niiden olemassaolon oikeutus eli radikaalisti halvemmat hinnat ovat historiaa. Ihmiset valitsevatkin mieluusti ekologisen vaihtoehdon. Julkinen liikenne ei ole erityisen kilpailtu ala, joka on luonut VR:lle vakaan aseman markkinoilla. Johtuen kilpailun vähyydestä ei palveluja ole liiemmin ollut painetta kehittää ja palvelutaso on pikemminkin laskenut ja kalusto päässyt vanhenemaan.

3.1.4 Yhteenveto

Innovaatiotoiminnan nykytilaa analysoimalla ja teemahaastatteluiden perusteella nousi esiin, että esimerkkiyritys VR Groupissa ollaan varsin edistyksellisiä työntekijöiden äänen kuulemisessa, jonka mahdollistaa sähköinen ideajärjestelmä. Suomessa on vielä paljon yrityksiä, joissa ei innovaatioita tukevaa kulttuuria ole, mutta VR Groupissa tähän avoimuuteen ja läpinäkyvyyteen perustuvaan innovaatiokulttuuriin on selkeästi panostettu. VR:llä henkilöstöä kannustetaan aktiiviseen ideointiin ideajärjestelmässä ja ideoinnista myös palkitaan. Noin puolet konsernin henkilöstöstä osallistuu yhteiseen kehittämiseen. Ideointi VR:llä perustuu pitkälti vapaaseen ideointiin vapaavalintaisista aiheista ideajärjestelmässä, joskin välillä järjestetään myös erillisiä haastekampanjoita tai kilpailuja erikseen sovituista aiheista. Näiden kampanjoiden organisointi ei vaikuta olevan kovin suunnitelmallista eikä johdosta ja strategista systemaattisesti johdettua.

Suurelta osin asiakasrajapinnassa työskentelevät VR-konsernin työntekijät tuovat myös asiakkaiden palautteet ja kehitysehdotukset ideoiden muodossa yhtiön tietoisuuteen. Tämä on VR:n kannalta hyvä, sillä asiakkailla ei itsellään ole pääsyä VR:n ”Ideat kehiin” -järjestelmään ja innovointi on pitkälti yrityksen sisäistä tekemistä. Johto tuntuu olevan sitoutunut innovaatiotoimintaan ja entistä enemmän halutaan ottaa asiakkaat mukaan kehitystyöhön ja toimia asiakaslähtöisesti. Asiakkaita ei kuitenkaan olla osallistettu innovaatioprosessiin ehkä niin hyvin kuin olisi voitu, sillä konsernin ”Ideat kehiin” -toiminnassa ei asiakkaan aktiivista osallis-

tamista ole. Konsernissa ja sen eri divisioonissa järjestetään toki omia toimenpiteitä asiakkaiden mukaan ottamiseksi kehittämistyöhön, mutta nämä eivät ole suorassa yhteydessä henkilöstöllä käytössä olevan ideajärjestelmän ja sen tuottamien ideoiden kanssa.

VR:n perhekonseptin kehittämiseen liittyvä tutkimus osoitti kiistatta sen, että asiakkaiden osallistaminen palvelujen kehittämiseen on perusteltua ja on tärkeää kuunnella ”asiakkaan ääntä”. Tutkimus vahvisti käsitystäni siitä, että asiakkaiden osallistaminen tuo lisäarvoa kehittämislle ja tulisi olla keskeinen osa innovaatiotoimintaa. Tutkimuksella sain selville hyvinkin konkreettisia kehitysehdotuksia, toiveita ja palautetta VR:lle. Tutkimus osoitti myös, että eri-ikäisillä matkustajilla on erilaisia tarpeita junamatkustukselle ja toisaalta esille nousi keskenään samanikäisten lasten ja nuorten yhtenevät tarpeet. Selvittääkseen näitä eriäviä tarpeita onkin käytävä vuoropuhelua asiakkaiden kanssa eli kysyttävä asiakkailta itseltään. Näiden eriävien ja samankaltaisten tarpeiden kiteyttäminen erilaisiksi persooniksi osoittautui oivalliseksi työkaluksi tuoda asiakkaan näkökulmaa palvelujen kehittämiseen.

Teemahaastattelun koin menetelmänä hyväksi, sillä sen aikana oli mahdollisuus saada vastaus kysymykseen ”miksi” eli teemahaastattelun runkoa noudattaen tehdä tarkentavia kysymyksiä asiakkaalle. Kuitenkin haastatteluilla sain enemmän palautetta ja osin ennalta arvattavia kehittämistoiveita kuin uusia ideoita. Olenkin sitä mieltä, että teemahaastatteluilla on hyvä tutkimusvaiheessa kartoittaa muun muassa palvelujen nykytilaa, mutta uuden luomiseen ja innovaatiotoimintaan sopii paremmin jokin luovempi menetelmä. Esimerkiksi kokoamalla yhteen joukon asiakkaita ja ideoimalla yhdessä käyttäen luovia, esimerkiksi palvelumuotoilun, menetelmiä, on mahdollista kehittää mullistavampia ideoita. Tämä sama näkyy mielestäni itse asiassa myös VR:n innovaatiotoiminnassa. Vaikka asiakkaan ääni tulee ikään kuin kuulluksi asiakasrajapinnassa työskentelevien työntekijöiden ideoinnin kautta, niin nämäkin ideat ovat varsin usein sisällöltään enemmän palautteita kuin uusia keksintöjä tai innovaatioita. Jos siis asiakkaat todella halutaan osallistaa kehittämistyöhön ja tavoitteena ovat uudet innovaatiot, niin ideointi tulee tapahtua luovuutta tukevassa ympäristössä, luovin menetelmin, yhdessä asiakkaan kanssa.

Skenaarioiden ja näiden skenaarioiden taustalle koostetun tulevaisuustiedon laatiminen käytännössä osoitti minulle, miten tärkeä ennakkoinnin rooli on kehittämisessä ja uuden innovoinnissa. Se osoitti, miten tärkeää yrityksille on ottaa huomioon mahdolliset tulevaisuudet yrityksen strategista suuntaa valittaessa. Ennakoinnissa on kyse toisaalta tulevaisuuteen ja kenties tulossa oleviin muutoksiin varautumisesta, mutta myös tulevaisuustiedon hyödyntämisestä omassa kehityksessä ja innovaatiotoiminnassa. Ennakointi antaa eväät tehdä mahdollisimman viisaita strategisia valintoja olemassa olevan tiedon mukaisesti ja se antaa myös mahdollisuuden kilpailuedun saavuttamiseen, jos tulevaisuuden mukanaan tuomiin muutoksiin osataan esimerkiksi innovaatiotoiminnassa varautua. Ymmärsin myös, että mitä tarkemmin ja mitä

enemmän tulevaisuuden ennakkointiin näkee vaivaa, niin sitä kirkkaammin oma polku tiellä tulevaisuuteen valaistuu. Tietoa globaalien muutosilmiöiden suunnista on tarjolla ja kyse onkin lähinnä tämän tiedon hyödyntämisen ymmärtämisestä ja rohkeudesta tehdä valintoja näihin pohjautuen.

Yritystoiminnassa ennakkoinnille on tyypillistä tarkastella yritystä suhteessa toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Skenaarioita laatiessa oli mielenkiintoista havaita, miten suuri vaikutus eri globaaleilla ja kansallisilla ilmiöillä on yksittäiseen toimijaan ja toimialaan. Havaitsin myös, ettei tulevaisuuden ennakkointi ole helppoa, vaan kyseessä on monisäikeinen prosessi, jossa lopulta ei ole varmoja voittajia. Ennakoinnissa joutuu myös osin irrottamaan omista pinttyneistä ajatusmalleista ja ajattelemaan niin sanotusti laatikon ulkopuolelta. Joskus yllättävät tapahtumat saattavat vaikuttaa tulevaisuuden suuntaan radikaaleillakin tavoilla ja silloin on oltava tarpeeksi ketterä reagoidakseen muutokseen. Innovaatiotoiminnan kannalta näen ennakkoinnin yhdistämisen innovointiin yrityksen elinehtona. Jotta yrityksellä on mahdollisuus olla askeleen edellä kilpailijoitaan, niin on sen ennakoitava, mihin suuntaan kehitys on menossa ja pyrittävä olemaan perillä ensin.

3.2 Määrittelyvaihe ”define”

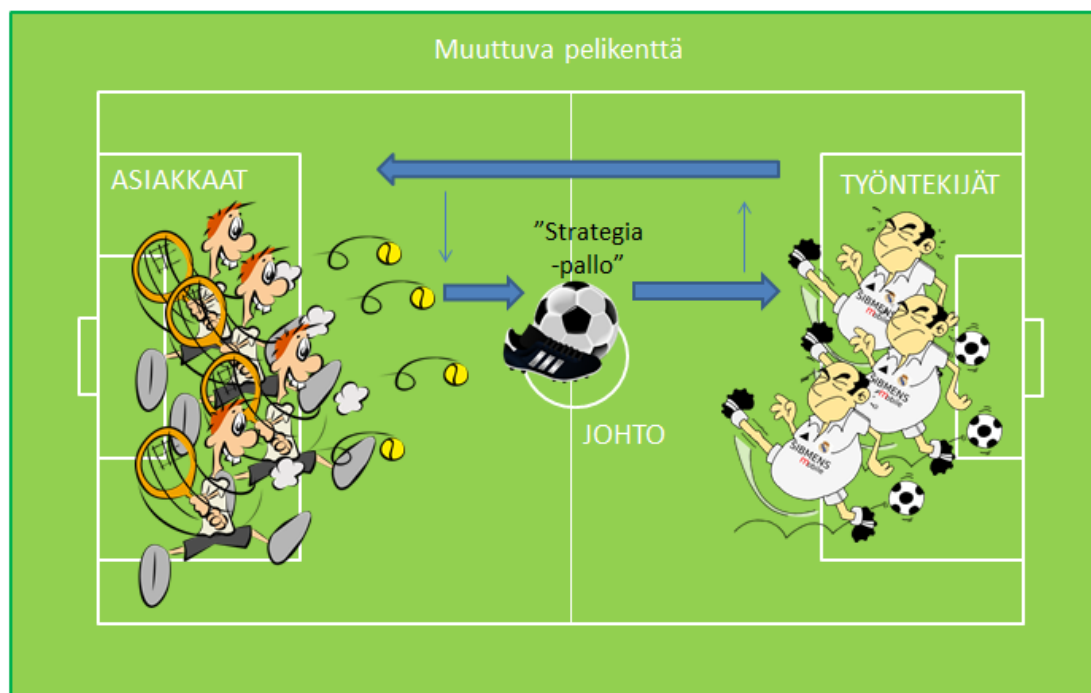
Tuplatimanttimallin määrittelyvaiheessa (define) lähdin hahmottelemaan ensimmäisen vaiheen tiedonkartoituksen ja lisääntyneen ymmärryksen avulla uutta innovaatioprosessimallia. Lähdin liikkeelle pohtimalla, ketkä ovat ne keskeiset toimijat, joita ideaalissa innovaatioprosessissa tulisi olla mukana. Esimerkkiyritykseni VR Groupin kautta ymmärsin, että yrityksen henkilöstö on ehdottomasti osallistettava kehittämistyöhön. Henkilöstöllä on usein oman työnsä kautta tärkeää näkemystä kehittämistä kaipaavista palveluista, toimintamalleista ja prosesseista. Lisäksi asiakasrajapinnassa työskentelevät työntekijät myös kuulevat asiakkailta kehitysehdotuksia, jotka päätyvät laajempaan tietoisuuteen ideoiden muodossa. Mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua oman yrityksen kehittämiseen myös sitouttaa ja lisää luottamusta työnantajaa kohtaan.

Työntekijöiden osallistamisen lisäksi ymmärsin, ettei innovaatiotoiminta ideaalimuodossaan ole vain yrityksen sisäistä tekemistä vaan siihen on hyvä osallistaa myös yrityksen asiakkaat eli avata innovaatiotoiminta myös asiakkaille. Perhekonseptin kehittämiseen liittyvä pilottitutkimus osoitti, että asiakkaat itse myös haluavat osallistua yrityksen ja sen palvelujen kehittämiseen ja heillä on siihen myös paljon annettavaa. Asiakkaat antavat siis todistetusti lisäarvoa kehittämistyölle.

Esimerkkiyritys VR Groupin innovaatioprosessin tutkimisen kautta tulin johtopäätökseen, että innovaatiotoiminnalla on oltava aina myös johdon tuki takanaan. Voi todeta, että sitä mitä

johto ei tunnista ja mihin se ei ole sitoutunut, ei ole olemassa. Päättelin, että innovaatiotoiminnan tulisi olla mahdollisimman paljon strategiasta johdettua, jotta johto jakaisi resursseja innovaatiotoiminnalle ja jotta johto olisi kiinnostunut innovaatiotoiminnalla saavutetuista tuloksista.

Päädyin yhdistämään ensimmäiseen luonnokseeni (Kuva 2) nämä keskeiset toimijat: työntekijät ja johdon sekä asiakkaat. Kuvasin kokonaisuuden vertauskuvallisesti pelikenttänä, jossa johto potkaisee aloituspallona ”strategiapallon” ja avaa näin ideapelin. Johto siis potkaisee pallon haluamaansa suuntaan. Tätä avausta seuraa yrityksen työntekijöiden ja yrityksen asiakkaiden ideoiden ”pallottelu” jatkuvasti muuttuvalla pelikentällä. Pelikentän pelaajat eivät pelaa toisiaan vastaan vaan kyseessä on ystävyysottelu, jossa peliä pelataan yhteen maaliin. Ja vaikka pelipallo on aluksi potkaistu liikkeelle jalkapallona, niin kaiken kehittelyn ja eri näkökantojen jälkeen se voi muuttua vaikka tennispalloksi.



Kuva 2: Syötöstä ideapeliksi

Pääasiallisena ajatuksenani tässä vaiheessa oli, että ideaaliin innovaatioprosessiin ja uuden tuottamiseen osallistuvat niin yrityksen henkilöstö kuin sen asiakkaat. Toisaalta lähtöimpulssi innovaatiotoimintaan täytyy tulla yrityksen johdolta, joka on sitoutunut innovaatiotoiminnan toteuttamiseen yrityksessä ja jolla on mahdollisuus ohjata ideoinnin suuntaa strategian pohjalta tärkeisiin aiheisiin. Malli ei vielä tässä määrittelyvaiheessa ollut hahmottunut yksityiskohtaisesti ja halusinkin kuulla asiantuntijalta kommentteja prosessimallin täsmentymiseksi. Tästä kerron tarkemmin seuraavassa kehittämisvaiheessa.

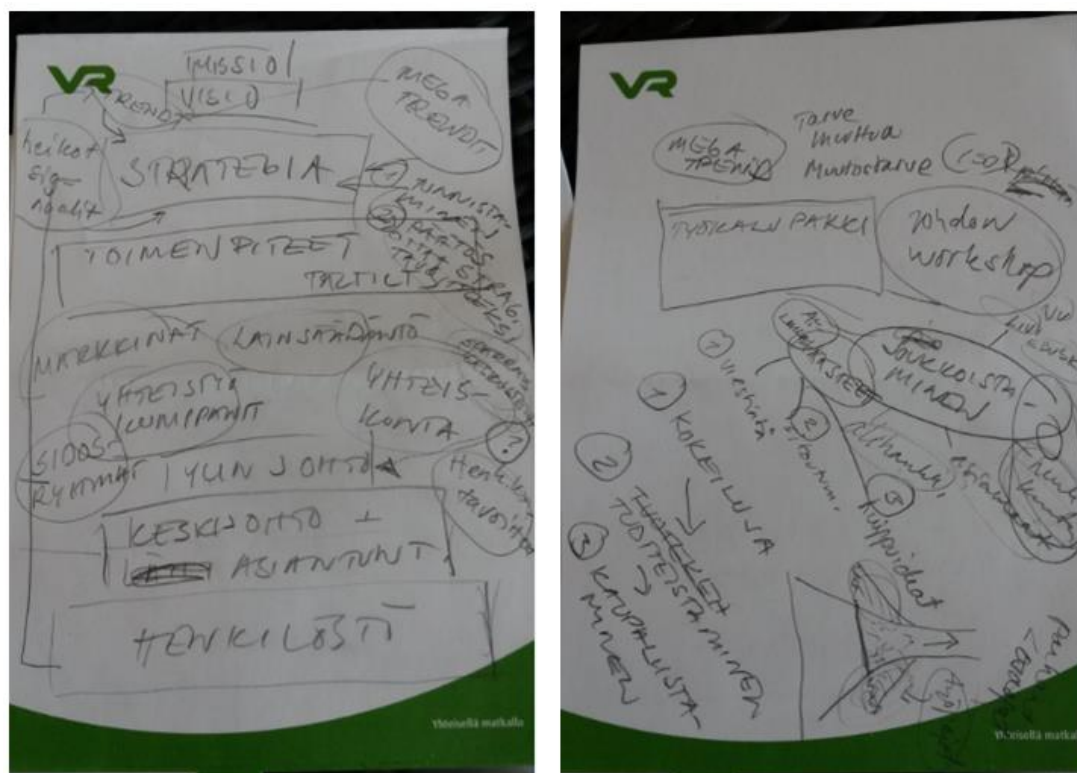
3.3 Kehittämisvaihe ”develop”

Tuplatimanttimallin mukaisessa kehittämisvaiheessa (develop) tulevan innovaatioprosessimallin konseptia testattiin esittelemällä alustavan hahmotelman kautta syntyneet ajatukset innovaatioprosessimallista VR Groupin innovaatiopäällikölle tapaamisessamme 27.5.2015. Keskustelussa käsiteltiin strukturoitua aihepiiriä mallin kattoteemoista (liite 3). Valinta hahmotelman testaajaksi ajatustasolla ja kriittiseksi arvioitsijaksi oli luonteva, sillä olenhan käyttänyt VR Groupin innovaatiotoimintaa esimerkkinä innovaatioprosessimallin kehittämisessä. VR Groupin innovaatiopäällikkö kommentoi ja toi oman näkemyksensä hahmottelemaani kokonaisuuteen.

Prosessimallin toimivuutta ei ollut tässä kohtaa mahdollista testata käytännössä. Tarkoituksena oli kuulla asiantuntijan mielipide alustavan mallin mahdollisesta käytettävyydestä. Keskustelussamme sain häneltä paljon uutta ajateltavaa, avointa palautetta sekä kehitysehdotuksia prosessimallin kehittämiseksi. Täsmennän, ettei kehittämäni innovaatioprosessimalli ole tehty erityisesti VR:lle, vaan malli on hyvin yleisellä tasolla oleva esitys siitä, mitä tekijöitä innovaatioprosessi ymmärtämykseni mukaan pitäisi sisältää.

Keskustelussa innovaatiopäällikön kanssa nousi vahvasti esille, miten moni asia innovaatiotoimintaan vaikuttaa. Toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti, joka taas luo tarvetta jatkuvalla uudistumiselle. On tärkeä ennakoida, mihin suuntaan maailma on kehittymässä, jotta pysytään tässä kehityksessä mukana. Innovaatiotoiminnalle tämä luokin omat haasteensa.

Kuvassa 3 on tapaamisemme aikana muodostunut hahmotelma innovaatiotoiminnan laajasta toimintakentästä. Innovaatiopäällikön mukaan tärkeää on, että yrityksessä on määritelty minne halutaan, miksi halutaan ja miten halutaan mennä eli yrityksellä on määriteltynä visio, missio ja strategia. Yrityksessä myös ymmärretään siihen vaikuttavat ulkoiset muutosvoimat eli miten ympäröivä yhteiskunta, markkinatilanne ja keskeiset sidosryhmät ja yhteistyökumppanit vaikuttavat yrityksen toimintaan.



Kuva 3: Innovaatiotoiminnan laaja toimintakenttä innovaatiopäällikön kuvaamana

Keskustelussamme olimme yhtä mieltä siitä, että innovaatiotoiminnalla tulee olla takanaan johdon tuki. Innovaatiopäällikön mukaan on tärkeää ”saada ideat ja innovatiivisuus johdon agendalle ja rakentaa innovaatioprosessi tukemaan liiketoiminnan tavoitteita”. Tulkitsin tämän puoltavan oman mallini mukaista näkemystä siitä, että johdon rooli ja johdossa määritelty strategiset tavoitteet tulisi näkyä innovaatioprosessissa ja ideointia voisi siis hieman ohjata liiketoimintaa kiinnostavaan suuntaan. Innovaatiopäällikkö on kuitenkin sitä mieltä, että avointa ja vapaata ideointia ei saa tukahduttaa, vaan ihmisiä tulee kannustaa aktiiviseen ideointiin. Hänen mukaansa määrä ei toki suoranaisesti korvaa laatua, mutta tarvitaan määrällisesti paljon ideoita, jotta niistä löytyy muutama erinomainen. Olen tässä samaa mieltä eli runsas ideointi on tärkeää. Kuitenkin vapaan ideoinnin lisäksi strategiaohjatulla ideoinnilla saatetaan saavuttaa laadukkaampaa tai ainakin johtoa kiinnostavampaa ideamateriaalia. Ja toisaalta ohjattu ideointi selkeyttäisi ideointisijoille, minkälaisia ideoita yrityksessä ylipäänsä halutaan ideoitavan.

VR Groupin ideaprosessissa suurimmassa roolissa on sen oma henkilöstö. Innovaatiopäällikön mukaan ”tarvitaan koko henkilöstön potentiaalin käyttöönottoa, jotta kovelevassa kilpailussa voidaan menestyä”. Keskustelussamme hän täsmensi kuitenkin, että innovaatioprosessissa asiakkaan mukaan ottaminen kehittämiseen on moderni tapa kehittää. Suuri osa VR Groupin henkilöstöstä työskentelee asiakasrajapinnassa ja he ovat näin asiakkaiden kanssa konkreettisesti tekemisissä päivittäin. Asiakaspalveluhenkilöstön ideajärjestelmään kirjaamissa ideoissa

tavallisesti heijastuvat oman asiakaskunnan palautteet ja kehitysehdotukset. Esittelemäni prosessihahmotelma poikkesi tästä VR Groupilla noudatettavasta nykymallista, sillä hahmotelmassa nostetaan asiakkaat aktiivisen toimijan rooliin eli ideoimaan ja kehittämään itse. Vaikka VR Groupin innovaatiotoiminnan ideaprosessi kulkee asiakkaan näkökulma edellä, niin se tapahtuu silti palveluhenkilöstön kautta. Tahtotilaa asiakkaiden osallistamiseksi ideointiin on olemassa, mutta vielä ei innovaatiotoiminnan kehityksessä olla tässä vaiheessa. Innovaatiopäällikön ajatukset asiakkaiden osallistamiseksi tukevat sitä, minkä olen myös itse ajatellut hahmottamassani mallissa olevan tärkeää. Sekä henkilöstön että asiakkaiden äänen tulee kuulua kehittämisessä ja näiden molempien on oltava aktiivisia toimijoita ideoinnissa.

Innovaatiopäällikkö toi keskustelussamme esiin joukkoistamisen ja yhteiskehittelyn merkityksen innovaatiotoiminnassa. Hän näkee yhteiskehittelyn ja työpajoissa tapahtuvan vuorovaikutteisen kehittämisen tukevan luovaa ideointia ja uusien innovaatioiden syntyä. Suunnitelmia tämän kaltaisten, eri organisaatiosojen ja osaamisalueita yhdistävien työpajojen järjestämiselle hänellä jo olikin. Nämä suunnitellut työpajat olisivat ainakin tässä vaiheessa VR Groupissa yrityksen sisäisiä, oman henkilökunnan sisältä löytyvää osaamista ja asiantuntijuutta yhdistäviä työpajoja. Itselleni heräsi keskustelumme kautta ajatus, että tällaista työpajatyöskentelyä voisi hyvin avata myös ulospäin, esimerkiksi yrityksen asiakkaisiin, yhteistyökumppaneihin tai keskeisiin sidosryhmiin.

4 Tulevaisuusorientoitunut SID-innovaatioprosessimalli

Tämä luku on työn varsinainen kehitysosuus. Seuraten palvelumuotoilun Double Diamond (tuplatimantti) -prosessimallia olen luonut johdon, työntekijöiden ja asiakkaiden ääntä yhdistelevän tulevaisuusorientoituneen innovaatioprosessimallin. Olen nimittänyt tämän mallin sen sisältämien osa-alueiden alkukirjainten mukaisesti SID-innovaatioprosessimalliksi. Kirjainyhdistelmä SID voi eri yhteyksissä merkitä montaakin asiaa, mutta tässä yhteydessä se muodostuu mallille keskeisten elementtien englanninkielisten sanojen Strategy (strategia), Ideation (ideointi) ja Design (muotoilu) alkukirjaimista. Mallissa yhdistyvät parhaina pitämäni seikat tutkimusvaiheen tiedonkeruuseen ja lisääntyneeseen ymmärryksen pohjautuen.

Koska kyseessä on palvelumuotoiluprosessin mukaisesti tehty kehitystyö, niin halusin esittää innovaatioprosessimallin tavanomaista prosessimallia visuaalisemmin ja epämuodollisemmin. SID-mallin energiansäästölamppulla (kuvio 10) haluan kuvata kehittämäni innovaatioprosessin jatkuvuutta eli sitä miten prosessin elementit (strategia, ideointi ja muotoilu) seuraavat jatkumona toinen toisiaan. Paitsi että energiansäästölamppu spiraalinomaisella muodollaan kuvaa jatkuvuutta ja seuraussuhteita, niin symbolisesti energiansäästölamppu kuvaa myös ohjautua ja strukturoidulla prosessilla saavutettavaa energiatehokkuutta ja säästöjä.



Kuvio 10: SID-innovaatioprosessimalli on jatkumo

SID-malli koostuu kolmesta eri osa-alueesta eli strategiasta (Strategy), ideoinnista (Ideation) ja muotoilusta (Design). Nämä kolme osa-aluetta seuraavat prosessinomaisesti toisiaan ja niistä jokaista tarvitaan ideaaliin innovaatioprosessiin. Kirjain S (Strategy) kuvaa tässä mallissa ”johdon ääntä”, joka ohjaa ideointia tulevaisuuskestävän strategian mukaisiin teemoihin. Kirjain I (Ideation) kuvaa ”työntekijöiden ääntä”, joka tuottaa ideoita ja konsepteja johdolta saaduista strategisista teemoista. Kirjain D (Design) taas kuvaa ”asiakkaiden ääntä”, joka jalostaa ideoidut konseptit innovaatioiksi tai tulevaisuuden innovaatioiksi eli ennovaatioiksi. Nämä kolme SID-innovaatioprosessin osa-aluetta ja niiden sisältämät yhteensä kymmenen toinen toistaan seuraavaa askelta käsittelen myöhemmin tarkemmin, jokaisen omina osuuksinaan.

Tämän innovaatioprosessimallin luomisen taustalla on henkilökohtainen kiinnostukseni niin kehittämiseen ja innovaatiotoimintaan kuin prosesseihin ja niiden kehittämiseen. Mielestäni kehittämisessä on lähdettävä aina liikkeelle prosesseista. Prosessimallin luomisessa yhdistyi työkokemukseni innovaatiotoiminnan ja kehittämisen parissa sekä tutkimusvaiheen kautta kehittynyt ymmärrys innovaatioprosessista, asiakkaiden osallistamisesta ja ennakkoinnin mene-

telmien käytöstä. Lopputuloksena on yrityksen ja sen asiakkaan äänet yhdistävä innovaatio-prosessimalli.

Kehittämisen ja innovaatiotoiminnan tulee olla eteenpäin suuntautuvaa ja tulevaisuusorientoitunutta. Uutta ei synnytetä hetkessä. Tällä hetkellä kehiteltävän palvelun tai tuotteen tulee olla suunniteltu tulevaisuuden asiakkaalle. Tulevaisuusaspekti on tästä syystä näkyvässä roolissa luomassani SID-innovaatiomallissa.

Lukiessani opinnäytetyöni teoreettiseen viitekehykseen liittyvää kirjallisuutta huomasin olevan tavallista esittää prosessikokonaisuudet kaavoina. Hyödynnän itsekkin tätä ilmaisumuotoa. Kuviossa 11 on esitettyä kaavan muodossa kehittämäni SID-innovaatioprosessimalli.

$$S(m) + I(e) + D(c) \begin{matrix} \nearrow I^2 \\ \searrow A \end{matrix}$$

S = Strategy

I = Ideation

D = Design

I^2 = Innovation

A = Annovation

m = management voice

e = employee voice

c = customer voice

Kuvio 11: SID-prosessikaava kuvaa innovaatiomallin kokonaisuuden

Kaavassa S tarkoittaa strategiaa ja strategiasta johdettuja teemoja ja samassa yhteydessä "m" viittaa kyseessä olevan johdon ääni. Iso I taas tarkoittaa ideointia, jossa kuunnellaan työntekijöiden ääntä, "e". D tulee sanasta Design (muotoilu), jota tehdään yhdessä asiakkaiden, "c" kanssa. Näiden kolmen osan yhteisvaikutuksella on saavutettavissa innovaatioita I^2 (Innovation) tai tulevaisuuden innovaatioita eli ennovaatioita A (Annovation).

Olen tarkoituksella jättänyt mallin ylätasolle, jotta sitä voivat mahdollisimman monipuolisesti hyödyntää ja tarvittaessa soveltaa omiin tarkoituksiinsa erityyppiset ja erikokoiset yritykset ja organisaatiot toimialasta riippumatta. Jotta yritysten on mahdollista saada innovaatiotoiminnastaan suurimmat hyödyt käyttöönsä, on kehittämiseen osallistettava niin yrityksen johto ja työntekijätaso kuin asiakkaatkin. Näistä jokaisella taholla on oma tärkeä äänensä kuultavaksi ja näenkin, että onnistuneiden innovaatioiden ja ennovaatioiden taustalla on kaikkien

näiden vaikuttajien kombinaatio. Seuraavien alaotsikoiden alla käsittelen luomani innovaatio-prosessimallin osa-alueet kunkin omina aihepiireinään.

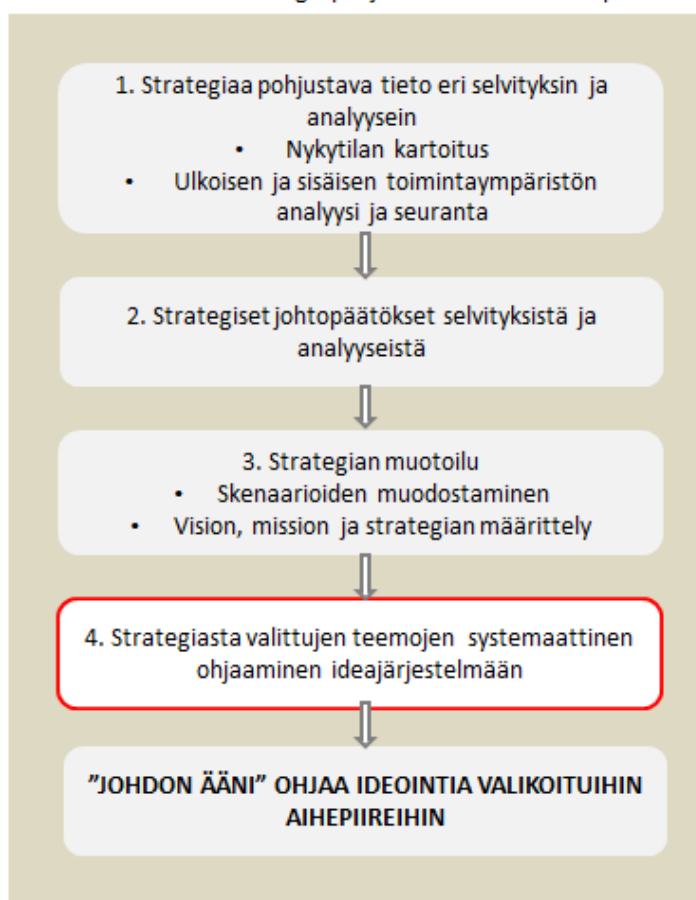
4.1 ”Johdon ääni”- strategiset teemat pohjustamaan innovaatioprosessia

SID-innovaatioprosessimallin ensimmäinen osuus ja ensimmäiset neljä vaihetta liittyvät yrityksen strategian ja innovaatiotoiminnan linkittymiseen. Lähtökohtana ja oletuksena on, että yrityksessä luodaan visio, jota kohti halutaan kulkea. Yrityksellä on siis määritellyn aikavälin tavoite sille, missä se haluaa tämän ajan päästä olla. Tätä visiota yritys lähtee tavoittelemaan määrittelemällään strategialla. Visioinnin ja strategian luomisen pohjana yrityksellä on skenaariotyöskentely, jolla tarkastellaan yritystä osana toimintaympäristöään ja hahmotetaan ne puitteet, joihin strategiassa on otettava kantaa. Skenaarioin selviää, mitkä ovat mahdolliset maailmat ja vaihtoehtoiset tulevaisuudet, joissa yritys toimii. Skenaariot myös kertovat yritykselle, mikä ja missä se on sekä minne ja miten voidaan mennä ja minne päätetään mennä. Skenaarioiden ollessa keskeisenä elementtinä strategiatyössä, voidaan puhua ”tulevaisuuskestävästä” strategiasta (Hiltunen 2012, 227). SID-mallissani lähdän siitä olettamuksesta, että yritys laatii tulevaisuuskestävän strategian eli se käyttää skenaarioita pohjana strategiatyönsään.

Innovaatiotoiminnan tavoitteellisuuden kannalta keskeistä on, että yrityksellä on olemassa innovaatiostrategia, joka esittää keinot sille, miten yritys saavuttaa visionsa uudistumisen avulla. Yrityksessä on siis tiedossa, kuinka siellä tulee innovoida ja miten pyrkiä näiden uusien innovaatioiden kautta liiketoiminnallisiin tavoitteisiin. Tässä työssä ei mennä sisälle yrityksen innovaatiostrategiaan tai sen laatimiseen. Strategialla tarkoitetaan SID-mallissa yrityksen liiketoimintastrategiaa, joka linkittyy innovaatiotoimintaan, kun strategiasta ohjataan valittuja aihepiirejä ideoitavaksi.



Tulevaisuuskestävä strategia pohjustamaan innovaatioprosessia

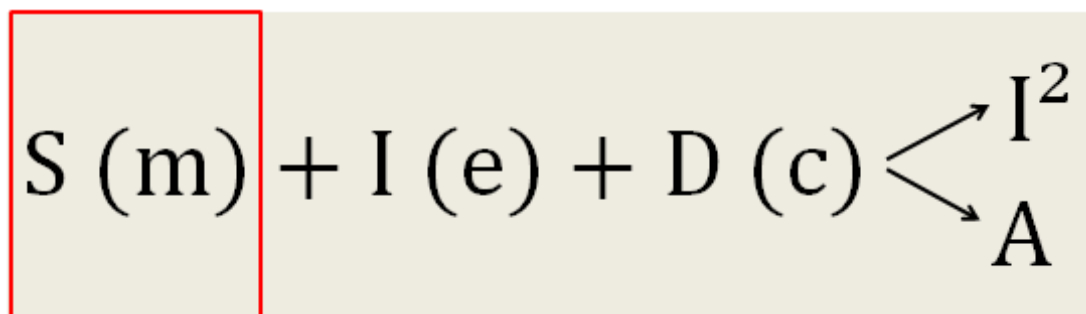


Kuvio 12: S=Strategy. Strategia ja innovaatiotoiminta linkittyvät

SID-mallissa yrityksen strategia linkittyy tiiviisti innovaatioprosessiin (kuvio 12). Kun yrityksessä on tiedossa visio ja sen saavuttamiseksi laadittu strategia, niin valikoituja strategiakauden keskeisiä teemoja valjastetaan systemaattisesti osaksi ideointia ja innovointia. SID-mallissa kuvattu strategian ja innovaatiotoiminnan linkitys on strategiaprosessin vaiheiden osalta mukailtu Hiltusen (2012, 224-226) esittämästä mallista. Hiltusen esittämän mallin taustalla on Kurkilahden ja Äijön strategiaprosessi.

SID-mallin ensimmäisessä vaiheessa pohjustetaan tulevaa strategiaa keskittymällä tarkastelemaan organisaation nykytilaa ja mitä toimintaympäristössä tapahtuu. Näiden selvitysten ja analyysien pohjalta tehdään omaan toimintaan vaikuttavat johtopäätökset vaiheessa kaksi. Kolmas vaihe on strategian laatiminen. Tässä vaiheessa luodaan mahdolliset tulevaisuuden skenaariot, joiden pohjalta määritellään minne halutaan, miksi halutaan ja miten halutaan mennä eli määritellään visio, missio ja strategia. Kun strategia on päätetty, niin SID-mallin vaiheessa neljä strategia linkittyy osaksi innovaatioprosessia. Tämä tapahtuu valitsemalla strategiasta halutut, kulloinkin tähdelliset teemat ja ohjaamalla näitä spesifejä aihepiirejä työntekijöille ideoitaviksi. Näin yritysjohdon ”ääni” kuuluu strategisten teemojen muodossa

innovaatioprosessin alkupäässä ja ohjaa ideointia valikoituihin aihepiireihin. Kuvio 13 osoittaa, mihin kohtaan SID-prosessikaavassa johdon ääni sijoittuu. Jotta yrityksen on mahdollista saavuttaa innovaatioita ja tulevaisuuden innovaatioita eli ennovaatioita, niin se tarvitsee innovaatiotoiminnassaan strategiyhteyden.



Kuvio 13: SID-prosessikaavan "johdon ääni"

SID-mallin yhteydessä käytetään sanayhdistelmää "tulevaisuuskestävä" strategia. Tämä on suora lainaus Hiltusen (2012, 227) nimittämälle toimintatavalle silloin, kun skenaariot ovat keskeinen elementti strategiatyössä. SID-mallissa ei opeteta tai oteta kantaa itse skenaarioiden tekemiseen. Tulevaisuusaspekti osana innovaatioprosessia on kuitenkin tärkeä. Tänään ideoitu ei ole vielä tänään käytössä, vaan uuden luominen vie aikaa. Tällöin skenaarioiden kautta voidaan pohtia erilaisia vaihtoehtoisia tulevaisuuksia, joiden suuntaan strategia auttaa kulkemaan. Nostamalla skenaarioiden pohjustetusta strategiasta joitakin teemoja yhteiseen ideointiin, saadaan haluttujen aiheiden ympärille ideointia. Saadaan siis ikään kuin lisälihaa strategiarangan ympärille.

Innovaatiotoiminnalla saavutettavien hyötyjen näkökulmasta keskeistä on kohdentaa ideointia kulloinkin relevantteihin teemoihin. SID-malli ei ota kantaa vastuutukseen eli siihen, kuka tämän yrityksessä tekee. Kuitenkin todennäköisesti yrityksen innovaatiotoiminnan omistajalla eli innovaatiotoiminnan kokonaisuudesta vastaavalla henkilöllä on läheisimmät yhteydet strategian laatimisesta vastaavaan johtotasoon. Lindroosin ja Lohiveden (2010) mukaan strategia ei voi olla sisällöltään salainen, sillä koko oman organisaation ja keskeisten sidosryhmien tulee tietää, mitä heiltä odotetaan ja mihin pyritään. Toisaalta taas kaikkia strategian yksityiskohtia ei tarvitse julkistaa. (Lindroos & Lohivesi 2010, 27.) Näin ollen SID-mallin kohdassa neljä strategiasta poimitaan ne kaikille avoimet strategiset teemat, joiden ympärille idea- ja innovaatiotoiminnan toivotaan tuovan lisänäkemyksiä.

Myös Apilo ym. (2007, 139) toteavat, että ideoinnille tulee asettaa tavoitteet ja kohdistaa ideointi niille alueille, joilla innovaatioita kaivataan. Mäntynevan (2012) mukaan "on tärkeämpää kaivaa oikeasta paikasta kuin mahdollisimman syvälle". Ideoiden paljous "vääristä" teemoista ei vie asioita eteenpäin, vaan keskeistä onnistuneelle ideoinnille on se, että se

saadaan kohdennettua ratkaisemaan jotakin tunnistettua ongelmaa. (Mäntyneva 2012, 96.) Tämä on tärkein SID-innovaatioprosessimallin alkupään oivalluksista. Kun lähdetään systemaattisesti hakemaan ratkaisuja tunnistettuun asiaan, niin todennäköisesti saadaan osuvampia ja liiketoimintamielessä johtoa kiinnostavampia vastauksia. Ja koska ideoinnin aihiot ovat lähtöisin johtotasolla määritellystä strategiasta, niin myös kehitellyt ideat kiinnostavat johtoa enemmän ja lisäävät näin myös johdon sitoutumista innovaatiotoimintaan.

Mäntyneva (2012) toteaa, että vasta ideoiden toteuttaminen realisoi niistä mahdollisesti tulevat hyödyt. Hänen mukaansa johdolla on keskeinen rooli ja vastuu resurssien kohdentamisessa eri ideoiden toteuttamiseksi ja liian usein ainoastaan yritysjohtoon omat ideat saavat osakseen riittävästi resursointia. (Mäntyneva 2012, 78-79.) Koska SID-mallissa strategiasta nostetut ideoinnin aihepiirit tulevat johdolta, on todennäköistä, että näistä aihepiireistä ideoidut ideat saavat myös helpommin osakseen johdon huomion. Tällä on suora vaikutus ideoiden jatkojalostamiseen ja etenemiseen toteutukseen asti. Ideoinnin ohjaaminen organisaatiossa tiettyihin aihepiireihin ei poissulje samanaikaista avointa ideointia vapaavalintaisista aiheista, vaan molemmat ideoinnin muodot voivat olla käytössä samanaikaisesti. Ideoinnin ohjaamisella tiettyihin aihepiireihin ei myöskään ole tarkoitus tukahduttaa luovuutta, vaan pikemminkin vain antaa luovuudelle suuntaviivat.

Ideatoiminnan linkittäminen strategiaan ja strategisten teemojen tuominen osaksi ideointia ja innovointia on mielestäni erinomainen keino myös strategian jalkauttamiselle organisaatiossa. Strategia tuodaan näkyväksi henkilöstölle ja osallistetaan työntekijät ideoimaan yhteisen vision saavuttamiseksi. Kuten Hiltunen (2012, 223) toteaa, strategian tehokkaan toteutuksen ja vision saavuttamisen kannalta olennaista on se, miten strategia kommunikoidaan ja miten se saadaan jalkautettua osaksi jokaisen työntekijän jokapäiväistä toimintaa ja käytännön tekemistä. Hiltunen (2012, 237) näkee tärkeänä vastuun hajauttamisen organisaatiossa myös työntekijätasolle, joka parhaimmillaan luo uutta inspiraatiota ja motivaatiota strategian toteuttamiseksi organisaatiossa. SID-mallissa pyritäänkin lujittamaan ja vahvistamaan työntekijöiden sitoutumista strategian mukaiseen tekemiseen antamalla henkilöstölle vaikutusmahdollisuuksia strategisten teemojen ympärillä tapahtuvaan uuden ideointiin.

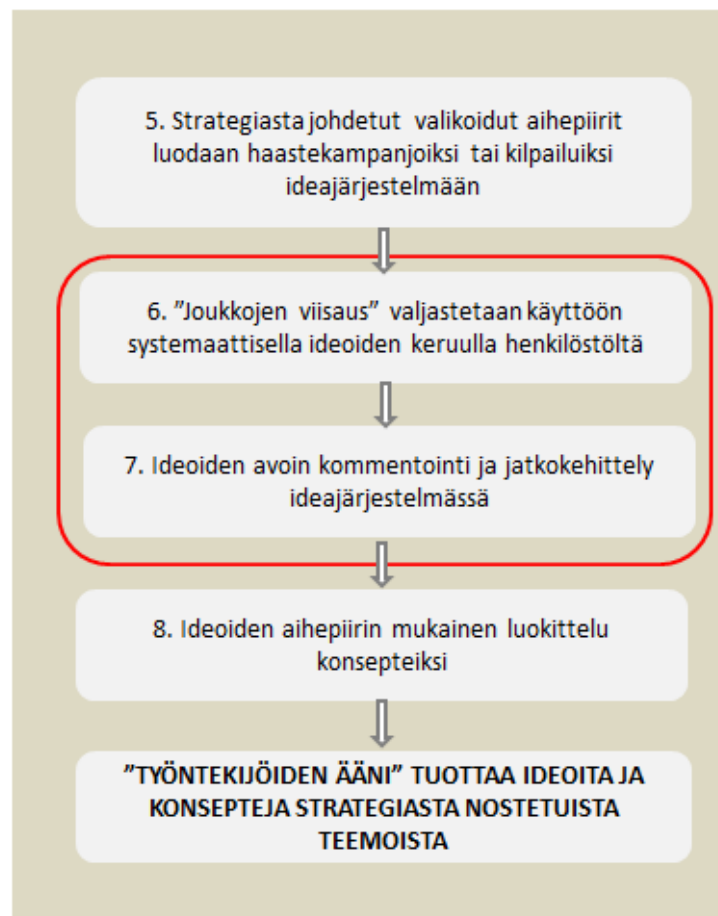
Huomionarvoista on se, että siinä missä ensimmäinen osio mallissa käynnistää jatkumon, niin mallin kolmas osio (Design) saattaa joissakin tapauksissa vaikuttaa ensimmäiseen osaan (Strategy). Hamilon ja Saarnion (2013) mukaan innovaatio on aina investointi, joten hyväkään idea ei todennäköisesti etene yrityksessä innovaatioksi asti, ellei se tue valittua strategiaa. Poikkeuksena he näkevät tälle mullistavan innovaation, joka voi siirtää strategian kokonaan uusille raiteille. (Hamilo & Saarnio 2013, 63.) Näin ollen tarpeeksi mullistava innovaatio voi todella vaikuttaa yrityksen strategiaan ja muuttaa sitä radikaalisti.

Solatie ja Mäkeläinen (2009) toteavat innovoinnissa kaiken lähtevän ylimmästä johdosta. Ellei johto ole täydellä sydämellä mukana, niin mitään mullistavaa ei tapahdu. Johdon on siis uskottava, että uudet innovaatiot parantavat yrityksen kilpailukykyä. (Solatie & Mäkeläinen 2009, 61.) SID-mallissa ideoinnin ohjaaminen johtoa kiinnostaviin aiheisiin vastaa tähän haasteeseen. Johto ei useinkaan ole kovin kiinnostunut eikä halua sitoa kovin paljon resursseja strategian ulkopuolelta tuleviin ideoihin, ellei kyseessä sitten ole jokin todella poikkeuksellisen hieno idea. Kun ideoinnin aihiot ovat lähtöisin johdolta itseltään, niin näihin aihepiireihin liittyvät ideat saavat osakseen aivan eri tason huomioarvon. Näiden aihepiirien ideoihin ollaan myös valmiimpia panostamaan yrityksessä, koska johto on strategiassaan sitoutunut näiden osa-alueiden kehittämiseen.

4.2 ”Työntekijöiden ääni” - systemaattista ideointia ja konseptointia

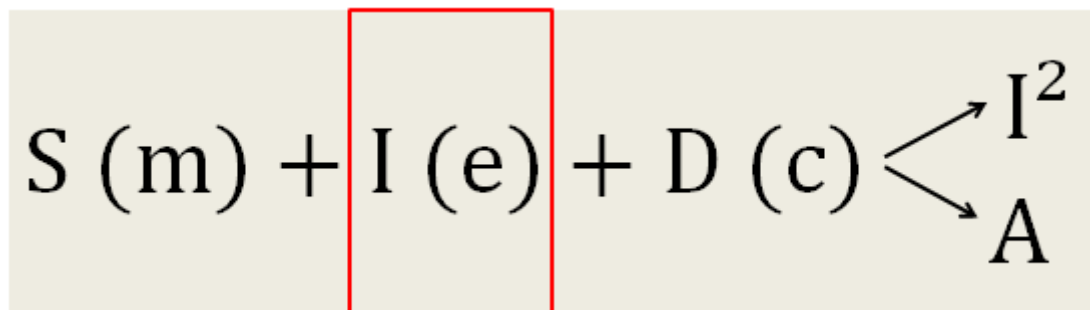
SID-innovaatioprosessimallin ideointiosuus (I = Ideation) ja sen sisältämät neljä vaihetta liittyvät strategiasta johdettujen aiheiden ideointiin ja näiden konseptointiin. Siinä missä ensimmäisessä prosessin osuudessa saatiin johdon ääni kuuluville, niin tämän osaprosessin tarkoituksena on saada kuuluviin työntekijöiden ääni. Koska nämä toisen osa-alueen vaiheet jatkuvat suoraan siitä, mihin prosessin ensimmäinen osa-alue päättyy, niin vaiheet on myös numeroitu lineaarisesti.

Kuvio 14 esittää neljässä vaiheessa, kuinka strategiasta valikoidut aihepiirit johdetaan organisaation henkilöstölle ideoitaviksi. Vaiheessa viisi strategiasta johdetut valikoidut aihepiirit tuodaan organisaation yhteiselle ideointialustalle ideoitaviksi esimerkiksi haastekampanjoiden tai ideakilpailuiden muodossa. Seuraavassa, kuudennessa vaiheessa valjastetaan yrityksen know-how käyttöön aktivoimalla oma henkilöstö ideoimaan uusia ratkaisuja luotujen aihepiirien ympärille. Prosessin vaiheessa seitsemän järjestelmään saatuja ideoita kommentoidaan ja jatkokehitetään työntekijöiden kesken järjestelmässä. Lopulta saadut ideat luokitellaan aihepiiriensä mukaisesti strategiaa tukeviksi konsepteiksi vaiheessa kahdeksan. Konseptilla tarkoitetaan tässä yhteydessä samansisältöisiä idearyppäitä, joissa idea-aihiot ovat jatkokehittelyn kautta jo hahmottuneet tietynsisältöisiksi kokonaisuuksiksi.



Kuvio 14: I=Ideation. "Joukkojen viisautta" hyötykäyttöön

Kuvio 15 osoittaa, mihin kohtaan työntekijöiden ääni sijoittuu SID-prosessikaavassa. Kun teemat ideointiin on johdettu johdon laatimasta strategiasta, niin työntekijät pääsevät ideomaan näistä aiheista. Tämä ideointi taas luo pohjan prosessin seuraavalle vaiheelle, asiakkaan äänelle.



Kuvio 15: SID-prosessikaavan "työntekijöiden ääni"

SID-innovaatioprosessimallissa työntekijöiden äänen kuuleminen tapahtuu ensisijaisesti selkeällä ja toimivalla ideajärjestelmällä. Solatie ja Mäkeläinen (2009, 164) toteavat tulokselliseen

innovaatiotoimintaan tarvittavan systemaattisia ja selkeitä toimintatapoja eli innovaatioprosesseja ja -järjestelmiä. Heidän mukaansa yrityksissä ei synny mitään uutta, jos apuna ei ole hyvää järjestelmää. Toisaalta taas hyväkään järjestelmä ei riitä, ellei mukana ole oikeita ihmisiä. Tarvitaan siis sekä toimiva innovaatiojärjestelmä että loistavia ihmisiä. (Solatie ja Mäkeläinen 2009, 79.)

Ideankeräystapojen kirjo suomalaisyrityksissä on Solatien ja Mäkeläisen (2009, 274-275) mukaan suuri ja perinteisen aloitelaatikon sijasta nykyaikainen aloitelaatikko voikin olla sähköpostiosoite, nimetty paikka yrityksen intranetissä tai erillinen tietojärjestelmä, eräänlainen ideapankki. SID-malli perustuu siihen, että yrityksessä on käytössä yhteinen idea-alusta eli sähköinen ideajärjestelmä tai ideapankki. Tähän ideajärjestelmään on pääsy jokaisella yrityksen työntekijällä ja kaikki järjestelmässä tapahtuva ideointi, keskustelu ja kommentointi on avointa ja läpinäkyvää. Sähköinen järjestelmä tukee SID-mallin mukaista ohjattua ideointia määritellyistä aiheista, mutta ei toisaalta poissulje myöskään muuta samanaikaista avointa ideointia mistä tahansa aiheesta. Strategiasta johdetuilla ideointiaiheilla ei ole tarkoitus tukahduttaa vapaata ideointia, vaan erillisin ideakilpailuin tai haastekampanjoin saada työntekijöiltä vastauksia haluttuihin kysymyksiin. Tätä tukee Solatien ja Mäkeläisen huomio: ”Keskeistä on, että henkilöstö tietää, millaisia ideoita odotetaan” (Solatie & Mäkeläinen 2009, 275).

Kuusipalo-Määttä (2015, 35-36) tähdentää digitaalisuuden innovaatioprosessin tukena tuovan tehokkuutta ja avoimuutta etenkin prosessin alkupäässä. Digitaalista tietoa voidaan hänen mukaansa jakaa rajattomasti lähes kustannuksitta eikä tieto myöskään katoa. Tämä tehokkuusnäkökulma on vahvasti läsnä myös SID-innovaatioprosessimallissa. Sähköinen, kaikille avoin ideajärjestelmä takaa sen, etteivät ideat hautaudu piironginlaatikkoon tai käytävällä olevaan idealaatikkoon ja ideoita on mahdollista tarvittaessa nopeastikin jakaa ja ohjata organisaatiossa siitä vastaavalle taholle. Ideoiden läpinäkyvyys tukee avoimuutta työyhteisössä ja toisaalta myös luo positiivista painetta ideoiden edistämiseksi.

Työntekijöiden näkökulmasta ideointi antaa konkreettisia mahdollisuuksia päästä vaikuttamaan oman yrityksen kehittämiseen ja sitouttaa yhteiseen tekemiseen. Kun työntekijät huomaavat, että heidän ajatuksiaan arvostetaan, niin tämä lisää luottamusta työnantajaa kohtaan. Tällä taas on suoria vaikutuksia työhyvinvointiin. Strategiasta johdetut ideointiaiheet tutustuttavat työntekijät yrityksen strategiaan ja samalla osallistavat työntekijät ideoimaan yhteisen vision saavuttamiseksi.

SID-mallissa ideointia ohjataan vahvasti haluttuihin strategiasta johdettuihin teemoihin. Tämä siksi että ideoita halutaista aihepiireistä, mutta myös siksi ettei vapaalla ideoinnilla saavuteta niin suuria hyötyjä suhteessa sen vaatimiin resursseihin ja panostuksiin. Solatien ja Mäkeläisen

(2009) mukaan laadukkaita ideoita syntyy sitä enemmän, mitä tarkemmin tavoite on rajattu. Heidän mukaansa monessa yrityksessä käytössä oleva avoin ja vapaa innovointiohjelma, jossa kuka tahansa saa ehdottaa mitä tahansa, saattaa joskus johtaa uuteen ideaan ja siitä syntyneeseen innovaatioon, mutta tämä on kuitenkin harvinaista. Idealaatikko täyttyy helposti jopa sadoilta eri alueilta tulevista ideoista, jolloin aika ja resurssit eivät riitä niiden hallitsemiseen. Ideoiden esittäjät turhautuvat, kun ideoille ei tapahdu mitään ja innostus uuden synnyttämiseksi sammuu. Jos taas yrityksen visio on selkeä, innovoinnilla on selkeä tavoite ja käytössä on toimiva malli sekä ideointia tukeva järjestelmä, niin ongelmaa ei pääse syntymään. (Solatie & Mäkeläinen 2009, 60.)

SID-innovaatioprosessin mukaisesti henkilöstöltä saadut kehitysideat pyritään konseptoimaan mahdollisuuksien mukaisesti omiksi aihekokonaisuuksiksi. Tämä helpottaa työntekijöiltä saatujen ideakokonaisuuksien hahmottamista ja jalostaa ideat paremmin ymmärrettäviksi kokonaisuuksiksi innovaatioprosessin kolmatta osuutta varten. Mäntyneva (2012) esittelee yritysten yleisenä käytäntönä konseptoida erityyppisiä ideoita testattaviksi aihioiksi. Konseptoinnin avulla on mahdollista luoda uudenlaisia kehittämisaihioita tai pieniä parannuksia yrityksen nykyiseen palvelu- ja tuotevalikoimaan. Ideoita ja konsepteja tulisi olla riittävästi, sillä vain murto-osa niistä lopulta osoittautuu menestyksiksi. Mäntynevan mukaan innovaatioprosessi linkittyy viimeistään konseptointivaiheessa strategiaan valintoihin. Tärkeätä on olla vuorovaikutuksessa kaikkien niiden tahojen kanssa, joilla on tietämystä, kyvykkyyttä ja halua olla mukana kehitysprosessissa. Muun muassa vuoropuhelu asiakkaan kanssa on tärkeää. Asiakslähtöisyyttä korostavassa liiketoiminnassa ideoiden lähtökohtana tulisi olla asiakkaiden tarpeet. (Mäntyneva 2012, 105-110.)

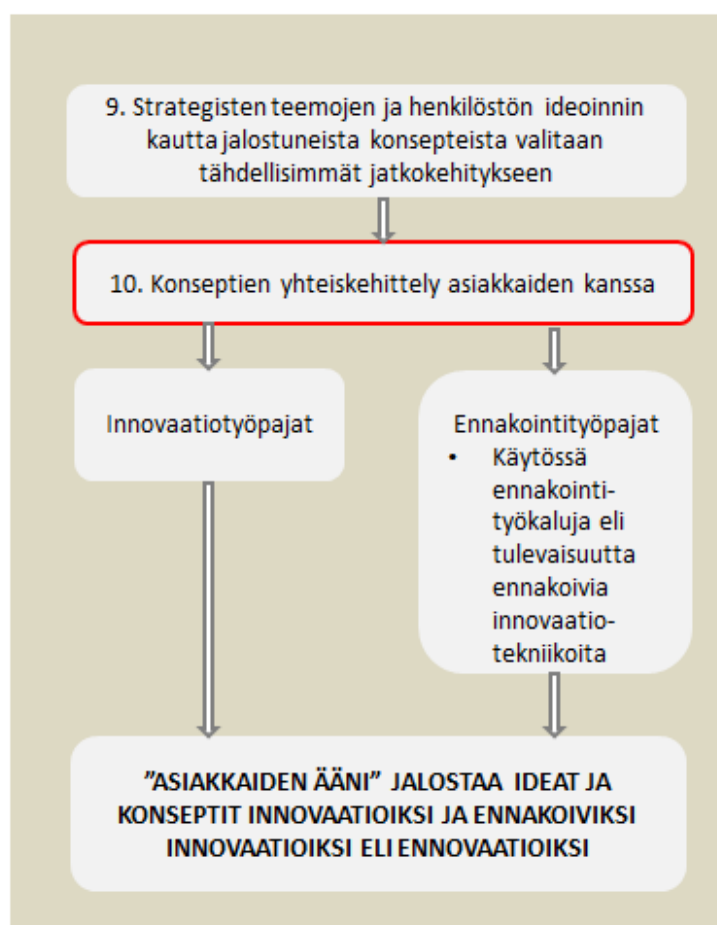
SID-innovaatioprosessin konsepteilla ei tarkoiteta vielä valmiita ratkaisuja, jotka sellaisenaan viedään kehitystyöhön. Kantavana ajatuksena mallissa on, että henkilöstö ideoi omasta näkökulmastaan, strategiaan sopivasti, omia ja asiakkaiden tarpeita palvelevia ratkaisuja. Tämän jälkeen näitä ideoita ja konsepteja vielä jatkojalostetaan yhdessä asiakkaiden kanssa prosessin kolmannessa osuudessa. Kokonaisuuden tarkoituksena on kuulla johdon äänellä, mihin suuntaan yrityksen oletetaan kehittyvän, kuulla työntekijöiden äänellä, mikä on toivottua ja mahdollista uutta tekemistä ja kuulla asiakkaan äänellä, mitä yrityksen toivotaan tarjoavan heille nyt ja tulevaisuudessa.

4.3 ”Asiakkaiden ääni” - yhteiskehittelyllä innovaatioita ja ennovaatioita

SID-innovaatioprosessimallin kolmas osuus muotoilu (D=Design) ja sen sisältämät vaiheet liittyvät ideoiden ja konseptien jatkojalostamiseen ja yhteiskehittelyyn asiakkaiden kanssa. SID-innovaatioprosessimallin kaksi ensimmäistä osaa (S ja I) ovat vielä pitkälti yrityksen sisäistä, suljettua innovaatiotoimintaa. Kuitenkin pelkästään yrityksen sisäisenä tekemisenä innovaa-

tioprosessi jää kovin yksipuoliseksi, yrityksen johdon ja työntekijöiden ääneksi. Onkin tärkeää ottaa mukaan yrityksen asiakkaat eli kuunnella myös asiakkaan ääntä. Talouselämän artikkelissa ”Ota asiakas töihin” C. K. Prahalad toteaa asiakkaan osallistumisen olevan nykyään yksi innovatiivisen yrityksen peruspilareista. Prahalad toteaa, ”ettei riitä, että yritys on asiakas-suuntautunut ja yrittää tuntea asiakkaan voidakseen tuottaa tälle sopivan tuotteen tai palvelun. Yrityksen on oltava asiakaskeskeinen, jolloin asiakas itse osallistuu tuotteen tai palvelun syntyyn”. (Vihma 2009.) Riippuu pitkälti yrityksestä ja sen toimialasta, mitä asiakkaalla SID-mallissa tarkoitetaan. Asiakkaalla voidaan yrityksestä tai organisaatiosta ja sen tarjoomasta riippuen tarkoittaa yksityistä kuluttaja-asiakasta, yritysasiakasta, keskeisen sidosryhmän edustajaa, kumppania tai loppukäyttäjää.

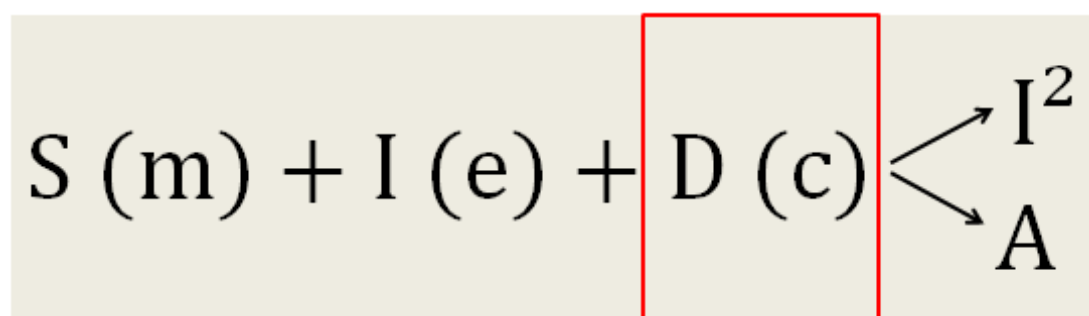
Kuviossa 16 on esitettyä SID-innovaatioprosessimallin kolmas prosessin osa-alue. Numerointi jatkuu jälleen lineaarisesti, koska prosessi jatkuu suoraan edeltävistä vaiheista. Kun henkilöstön ideoinnin jälkeen on erotettu ”jyvät akanoista” eli valittu ideoista ja matkan varrella kehittyneistä konsepteista strategian näkökulmasta kiinnostavimmat, niin niiden jatkokehittämiseen osallistetaan muotoiluvaiheessa (D) yrityksen asiakkaat.



Kuvio 16: D=Design. Yhteiskehittelyä työpajoissa asiakkaiden kanssa

SID-innovaatioprosessimallissa ideoiden ja konseptien jatkokehittäminen tapahtuu tiiviissä vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Kyseessä on C. K. Prahaladin kehittämän termin mukaisesti ilmaistuna yhteiskehittely (co-creation), jossa palvelua tai tuotetta kehitetään yhdessä sen potentiaalisten asiakkaiden kanssa. SID-mallissa yhteiskehittely tapahtuu työpajoissa, jotka on mallissa jaoteltu kahteen eri kategoriaan. Niissä on jonkin verran samankaltaisuuksia ja osin jopa päällekkäisyyksiä. Työpajat on tässä mallissa nimetty tavoitteidensa ja käytettävien metodiensa mukaisesti innovaatio- ja ennakointityöpajoiksi. Pääsääntöisesti työpajan tavoitteet, aikajänne ja valitut, luovat yhteisölliset menetelmät määrittävät työpajan suunnan. Rajanveto näiden välille ei ole välttämättä selkeä, mutta pääasiallisen eron näiden työpajojen kesken tekee siinä läsnä oleva tulevaisuusaspekti ja käytettävät luovat menetelmät. Mikäli lähdetään hakemaan asiakkaiden kanssa uusia ratkaisuja lyhyen tähtäimen kehityskoh-teisiin tai ongelmiin, niin puhutaan innovaatiotyöpajoista. Mikäli taas ideoinnin aikajänne on kauempana tulevaisuudessa ja työpajoissa on käytössä ennakointityökaluja, eli tulevaisuutta ennakoivia innovaatiotekniikoita, niin voidaan puhua ennakointityöpajoista. Molempien työpajatyypin tarkoituksena on saada kuuluviin ”asiakkaiden ääni”, joka jalostaa ideat ja konseptit innovaatioiksi ja Kettusen ja Meristön (2010) esittelemän termin ennakoiviksi innovaatioiksi eli ennovaatioiksi. Yhteisenä työpajojen tavoitteena on siis kehittää yhdessä niin hieno idea, että työpajan jälkeen siitä voidaan lähteä yrityksessä tuottamaan ja lopulta kaupallistamaan uutta innovaatiota tai ennovaatiota tuotteen, palvelun tai prosessin muodossa.

Kuviossa 17 on kuvattu, mihin kohtaan SID-innovaatioprosessikaavassa asiakkaan ääni sijoittuu. Kun henkilöstö on ideoinut strategiasta johdetuista teemoista, niin tätä kautta jalostuneita konsepteja lähdetään kehittämään yhdessä asiakkaiden kanssa. Ketjun lopputuloksena löydetään toivottavasti innovaatioita ja ennovaatioita.



Kuvio 17: SID-prosessikaavan ”asiakkaan ääni”

Nostin yhteiskehittelyn asiakkaiden kanssa SID-malliin yhdeksi osa-alueeksi pääasiallisesti innovaatiotoiminnan muuttuvan luonteen innoittamana. Innovaatiotoiminta verkottuu eikä innovaatiotoiminta voi olla enää vain yrityksen omaa sisäistä tekemistä. Yrityksissä on alettu ymmärtää, ettei kaikki viisaus asu omassa yrityksessä. Solatie ja Mäkeläinen (2009, 68) täh-

dentävät yrityksen tarvitsevan omaa sisäistä tuote- ja palvelukehitystä, mutta ulkopuolisten osallistaminen kehittämiseen luo huomattavaa lisäarvoa yritykselle. Koenkin, että on ehdottoman tärkeää osallistaa asiakkaat mukaan kehittämiseen.

Taatala ja Suomala (2012, 25) tähdentävät innovaation olevan aina ryhmätyötä. Työpajatyöskentelyn valitsin SID-malliin, koska henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa tapahtuvan ideoinnin on todettu toimivan erityisen hyvin uuden tuottamisessa. Solatie ja Mäkeläisen (2009) mukaan suurin osa maailman johtavien yritysten ulkoisesta innovoinnista tapahtuu nykyisin verkossa erilaisten ideoiden synnyttämiseen tai prototyyppien testaamiseen luotujen yhteisöjen avulla. Tutkimusten mukaan verkossa tapahtuva ideointi tuottaa parhaiten ylläpitäviä ideoita, kun taas ideoidessa kasvotusten syntyy eniten merkittäviä ja mullistavia ideoita. Solatie ja Mäkeläinen tähdentävätkin henkilökohtaisen ja kasvotusten tapahtuvan ideatyön johtavan usein parempiin tuloksiin. (Solatie & Mäkeläinen 2009, 68.) Työpajatyöskentely myös mahdollistaa erilaisten menetelmien monipuolisen hyödyntämisen. Varsinkin ideointivaiheessa on mahdollista käyttää hyväksi erilaisia yhteisöllisiä ideointimenetelmiä ja näiden eri luovusmenetelmien ja työkalujen käyttö sopii erityisen hyvin innovaatiotoimintaan.

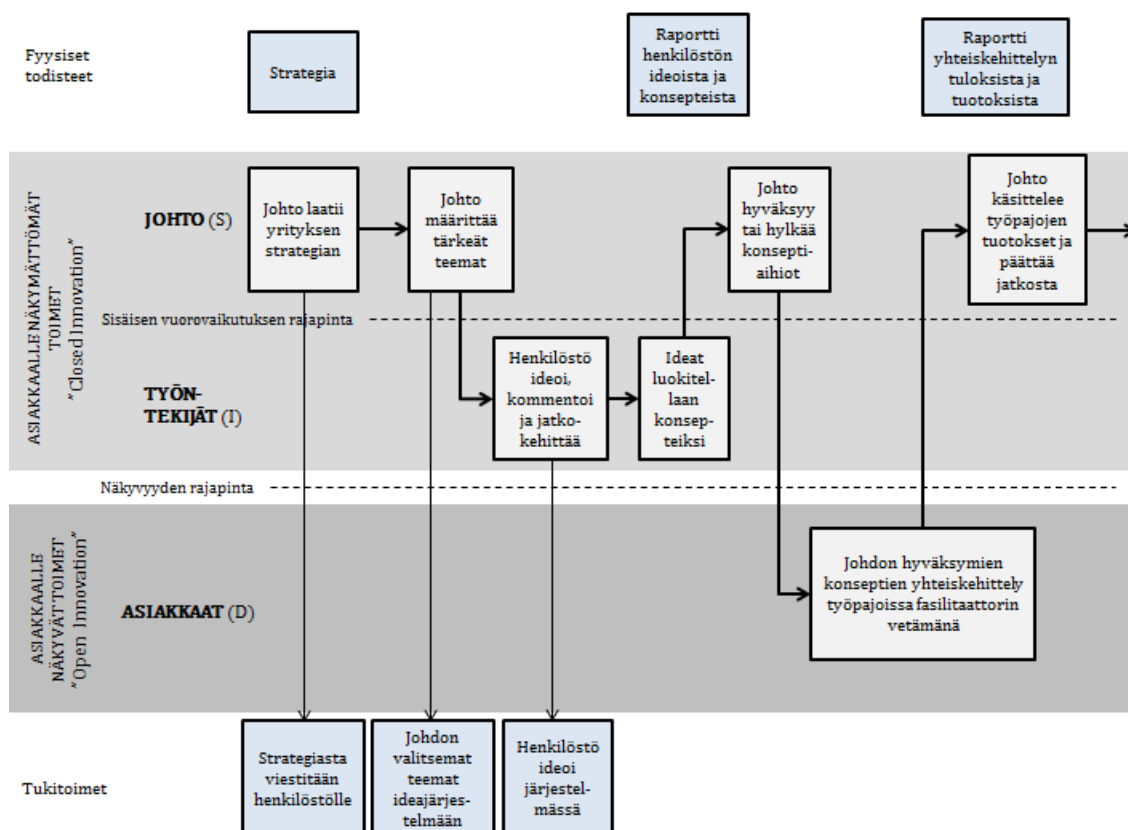
SID-prosessimalli rakentuu strategiaohjattujen ideointiaihioiden sekä yrityksen sisäisen (Closed Innovation) ja yrityksestä ulospäin (Open Innovation) suuntautuvan innovaatiotoiminnan yhdistämiseen. Malli on yhdistelmä yrityksen sisäisessä ideointijärjestelmässä tapahtuvasta kehittämisestä ja avoimesta yhteiskehittelystä (co-creation) asiakkaiden kanssa työpajoissa. Työpajat ovat hyvä tapa kehittää yhdessä uutta, sillä ne ovat vuorovaikutteisia ja niissä voi parhaimmillaan avoimen ja positiivisen ilmapiirin vallitessa päästää luovuuden valloilleen erilaisin vuorovaikutteisoin menetelmin. SID-mallissa työpajatyöskentely on valittu yhteiskehittelyn keinoksi asiakkaiden kanssa. Mikään ei kuitenkaan estä yritystä käyttämästä samankaltaisia luovuutta tukevia menetelmiä työpajoissa myös yrityksen sisällä, esimerkiksi kokoamalla ryhmän asiantuntijoita yrityksen eri toiminnoista.

Keinoja luovuuden ja ideoinnin kiihdyttämiseksi on monia. Kehittämässäni SID-mallissa asiakkaan äänen kuulemisessa on suuri rooli luovuutta edistävillä, yhteisöllisillä innovaatiotekniikoilla. Vaikka malli on yhtäältä strategiasta johdettua ja ohjattua, niin toisaalta ideoinnissa ovat kaikki keinot sallittuja ja itse asiassa kannustankin rohkeasti hulluttelevaan, rajoja rikkoa ja tulevaisuudella leikittelevään ideointiin.

4.4 Tulevaisuusorientoitunut innovaatioprosessi palvelun blueprintinä

Prosesseja voidaan tutkia ja kehittää prosessianalyysin avulla. Analyysissa luodaan prosessikaavio, joka havainnollistaa muun muassa prosessin vaiheet, eri osapuolten roolit prosessissa ja missä ja miksi mahdollisia ongelmia esiintyy. Palvelun blueprint taas on erityisesti palvelu-

prosessin analysointiin kehitetty prosessikaavio, jonka avulla voidaan kuvata palveluprosessin eteneminen ja eri osallistujien roolit. Palvelun blueprint kuvaa palveluprosessin niin, että kaikki keskeiset toimijat ymmärtävät kokonaisuuden samalla tavalla. Blueprintissä näkyy palvelun kokonaisprosessi, työntekijöiden ja asiakkaiden roolit, kontaktipisteet sekä asiakkaalle näkyvät ja näkymättömät toimet. (Ojasalo ym. 2014, 178.)



Kuva 4: SID-innovaatioprosessi kuvattuna palvelun blueprintinä

Kuvassa 4 olen kuvannut SID-innovaatioprosessimallin mukailen palveluprosessin analysointiin tarkoitettua palvelun blueprinttiä. Kuva löytyy suurempana myös liitteestä 4. Palvelun blueprint kuvaa yleensä selkeää, yhtä palvelutapahtumaa, esimerkiksi hotellihuoneen varausta. Se, että SID-mallissa on kyse laajemmasta kokonaisuudesta eikä selkeästä yhdestä palvelutapahtumasta, asetti oman haasteensa tälle lähestymistavalle. Hieman soveltaen ja muotoillen palvelun blueprinttiä kuvassa on esitettyä SID-innovaatioprosessin eteneminen ja eri osallistujien roolit prosessissa.

SID-mallin blueprintissä toimijoina ovat mallin mukaisesti johto, työntekijät ja asiakkaat. Näkyvyyden rajapinta jakaa prosessin toimenpiteet asiakkaalle näkyviin ja näkymättömiin osiin. Strategiasta johdetut ideointiteemat, henkilöstön ideajärjestelmässä tapahtuva ideointi, kommentointi ja jatkokehittäminen sekä ideoiden luokittelu konseptiksi on asiakkaalle näkymätöntä, yrityksen omaa sisäistä tekemistä eli niin sanottua suljettua innovaatiotoimintaa.

Konseptien yhteiskehittely työpajoissa taas on asiakkaalle näkyvää, avointa innovaatiotoimintaa. Näin ollen näkyvyyden rajapinta sijoittuu sekä asiakkaiden ja yrityksen toimijoiden (johdoto, työntekijät) väliin että samalla prosessin kahden ensimmäisen osa-alueen ”Strategia” ja ”Ideointi” ja kolmannen osa-alueen ”Design” väliin. Blueprintistä selviää myös prosessin fyysiset todisteet, joita ovat johdon laatima strategia ja henkilöstön tuottamista ideoista sekä työpajojen tuotoksista johdolle laaditut raportit. Blueprint avaa myös taustalla tehtävät tukitoimet tai tukiprosessit, joita tässä tapauksessa ovat strategiasta viestintä henkilöstölle esimerkiksi yrityksen intranetissä, johdon valitsemien teemojen vieminen ideajärjestelmään ja henkilöstön ideoiden kirjaaminen järjestelmään.

5 Lopuksi

Lähtökohtana tälle kehittämistyölle oli kehittää innovaatioprosessia kohti tulevaisuusorientoitunutta innovaatioprosessia yhdistämällä prosessiin ennakkoinnin menetelmiä. Kehittämistyön tavoitteena oli kehittää innovaatioprosessia luomalla yleinen innovaatioprosessimalli, jossa tulevaisuuden ennakkointi on osa innovaatioprosessia ja jossa yhdistyy yrityksen sisäinen ja ulkoinen innovaatiotoiminta. Tavoitteena oli luoda mahdollisimman selkeä ylätasen tulevaisuusorientoitunut innovaatioprosessimalli, jota on mahdollista tarpeen mukaan soveltaa monenlaisissa yrityksissä omaan käyttöön sopivasti riippumatta toimialasta. Lopputuotoksena syntyi johdon, henkilöstön ja asiakkaiden äänet yhdistävä, strategiasta ohjautuva, tulevaisuusorientoitunut SID-innovaatioprosessimalli.

Esimerkkiyrityksenä tässä kehittämistyössä toimi VR Group, mutta työtä ei tehty erityisesti esimerkkiyritykselle. Kehittämistyössä toteutettiin palvelumuotoilun tuplatimanttimallin (Double Diamond) mukaiset tutkimus-, määrittely- ja kehittämisvaiheet. Tuplatimanttimallin toteuttamisvaihetta ei toteutettu.

Kehittämistyön tutkimusvaiheessa lisättiin ymmärrystä innovaatioprosessista. Tämä tapahtui kartoittamalla esimerkkiyrityksen innovaatiotoiminnan nykytilaa teemahaastattelun avulla ja perehtymällä saatavilla olevaan yrityksen sisäiseen materiaaliin. Teemahaastattelu nauhoitettiin ja sen keskeinen sisältö litteroitiin. Lisäksi tutkimusvaiheessa tehtiin pilottitutkimus asiakkaiden osallistamisesta. Tällä selvitettiin tuoko asiakkaiden osallistaminen lisäarvoa kehittämiselle. Asiakkaiden osallistaminen tapahtui junissa teemahaastatteluina, joista saatujen tulosten perusteella muodostettiin persoonat eri asiakasprofiileista. Tutkimusvaiheessa selvitettiin myös, miten ennakkointia ja sen eri menetelmiä voi käyttää hyväksi tulevaisuuden innovoinnissa. Tämä tapahtui käytännön kautta luomalla vaihtoehtoisia tulevaisuuksia tarkastelevat skenaariot ja koostamalla tulevaisuustietoa näiden skenaarioiden taustalle.

Tutkimusvaiheen innovaatiotoiminnan nykytila-analyysin pohjalta saattoi todeta, että innovaatioita tukeva yrityskulttuuri on tärkeässä roolissa innovaatiotoiminnassa. Innovaatiokulttuuri luo perustan sille, miten yrityksessä innovoidaan ja miten innovaatiotoiminta saadaan yrityksessä osaksi arkea ja yhteistä kehittämisen kulttuuria. Nykytila-analyysi osoitti myös, miten tärkeää oman henkilöstön kontribuutio innovoinnissa on ja että työntekijät osallistuvat yleensä aktiivisesti oman työpaikkansa kehittämiseen, jos siihen annetaan mahdollisuus. Ja kun tähän on käytössä ideointia helpottava ja mahdollisimman pitkälle automatisoitu järjestelmä, niin ideointi ja ideoiden käsittely tehostuvat.

Tutkimusvaiheen asiakkaiden osallistamiseen liittyvän pilottitutkimuksen löydösten perusteella saattoi todeta, että asiakkaat haluavat osallistua kehittämiseen ja asiakkaiden osallistamisella saavutetaan lisäarvoa. Asiakkaiden osallistamisessa tutkimusmenetelmänä käytetty teemahaastattelu osoittautui hyväksi tavaksi selvittää palvelun nykytilaa ja saada konkreettisia kehitysehdotuksia ja asiakaspalautetta. Innovaatiotoiminnan näkökulmasta teemahaastattelua paremmin toimivat luovemmat, erilaiset yhteisölliset menetelmät, joilla voi tehokkaammin stimuloida luovaa innovatiivisuutta.

Tutkimusvaiheessa tehty skenaarioiden laatiminen osoitti, miten skenaariot eli mahdolliset tulevaisuudet auttavat tulevaisuuden hahmottamisessa ja omien tulevaisuudenkestävien valintojen tekemisessä. Skenaariot ovat tärkeä johdon strategiatyön väline ja ne kuuluvat myös selkeänä osana innovaatioprosessiin, jossa otetaan huomioon mahdolliset tulevaisuuden suunnat ja tehdään oman matkan suunnittelu tämä suunta huomioiden. Tutkimusvaihe osoitti, miten tärkeä rooli johdolla on innovaatiotoiminnassa. Paitsi että innovaatiotoiminnalla pitää kokonaisuutena olla takanaan johdon tuki, niin johdon vaikutus ideoiden toteuttamiselle ja kehittymiselle innovaatioiksi on merkittävä. Toteutukseen asti etenevät ideat tukevat yleensä strategiaa ja täten ovat siis olleet riittävän kiinnostavia johdon näkökulmasta. Näin strategialla, ennakkoinnilla ja innovaatioilla näyttää olevan selkeä yhteys.

Tutkimusvaiheen jälkeen kehittämistyön määrittelyvaiheessa hahmoteltiin ensimmäinen versio tulevaisuusorientoituneesta innovaatioprosessimallista. Tämä tehtiin ensimmäisen vaiheen tiedonkartoituksen ja lisääntyneen ymmärryksen pohjalta. Tuplatimanttimallin kehittämisvaiheessa tätä alustavaa konseptia testattiin esimerkkiyrityksessä.

Konseptia ei ollut mahdollista testata oikeasti. Testaaminen tapahtui esittelemällä innovaatioprosessin alustava hahmotelma esimerkkiyrityksessä ja keskustelemalla strukturoitujen katooteemojen avulla aiheesta. Testaamisesta saadun palautteen kautta malli kehittyi lopulta viimeisteltyyn muotoonsa tulevaisuusorientoituneeksi SID-innovaatioprosessimalliksi.

5.1 Yhteenveto SID-innovaatioprosessimallista

Tulevaisuusorientoitunut SID-innovaatioprosessimalli koostuu kolmesta eri osa-alueesta eli strategiasta (Strategy), ideoinnista (Ideation) ja muotoilusta (Design). Nämä kolme osa- aluetta seuraavat prosessinomaisesti toisiaan. Kirjain S (Strategy) kuvaa ”johdon ääntä”, joka ohjaa ideointia tulevaisuuskestävän strategian mukaisiin teemoihin. Kirjain I (Ideation) kuvaa ”työntekijöiden ääntä”, joka tuottaa ideoita ja konsepteja johdolta saaduista strategisista teemoista. Kirjain D (Design) taas kuvaa ”asiakkaiden ääntä”, joka voi jalostaa ideoidut konseptit innovaatioiksi tai tulevaisuuden innovaatioiksi eli ennovaatioiksi.

SID-innovaatioprosessimallissa yhdistyy kolme elementaarista toimijaa: johto, työntekijät ja asiakkaat. Tämä siitä syystä, että ideaali innovaatiotoiminta tarvitsee näiden kolmen tahon ”äänen” kuulemisen. Toisaalta SID-innovaatioprosessimallissa yhdistyy toisiaan seuraavat kolme osa- aluetta: strategy, ideation ja design, jotka kuvaavat edellä mainittujen toimijoiden osallistumisen tapaa innovaatioprosessissa. Johto on mukana innovaatioprosessissa siksi, että innovaatiotoiminnalla on oltava takanaan johdon tuki. Johto on myös suuressa roolissa ideoiden kehittymisessä innovaatioksi. Työntekijät ovat mukana siksi, että yrityksen työntekijöillä on oman työnsä kautta ymmärrystä siitä, miten heidän mielestään yrityksen toimintaa, tuotteita, palveluja tai prosesseja voisi kehittää. Myös asiakkaiden rooli SID- innovaatioprosessissa on tärkeä. Asiakkaiden innovointiin osallistumisen kautta ymmärretään paremmin, mikä tuottaa arvoa asiakkaille ja pystytään kehittämään yrityksen tarjoomaa sen mukaisesti.

SID-mallin strategiaosuudessa (S) yrityksen strategia ja innovaatiotoiminta linkittyvät. Kun johdon laatimasta strategiasta ohjataan valikoituja teemoja ideointiin, niin strategia tulee osaksi innovaatioprosessia. Samalla innovaatioprosessiin yhdistyy tulevaisuuden ennakointia, kun strategiatyöhön sisällytetään skenaarioiden muodostaminen. Hiltusen (2012) termin strategia on ”tulevaisuuskestävä” silloin kun se pohjautuu skenaarioiden eli mahdollisten tulevaisuuksien tarkastelulle. Näin ollen SID-mallissa ideointi on jo lähtökohtaisesti tulevaisuuteen suunnattua, kun innovaatioprosessia pohjustavat strategiatyön taustalla olevat skenaariot. SID-mallissa strategiayhteys innovaatiotoiminnassa on kiistaton. Usein johtoa ei kiinnosta strategian ulkopuolelta tulevat ideat ellei kyse ole erityisen mullistavasta ideasta, joka voi parhaimmillaan vaikuttaa myös strategiaan. Ja koska päätökset toteutukseen etenevistä ideoista päätetään usein johtotasolla, niin huomioarvon saa strategiaan sopiva ja täten kulloinkin ajankohtainen idea. Näin ollen ideoinnin suuntaa on hyvä ohjata strategiatasolta valikoituihin teemoihin, jolloin myös ideoitsijat tietävät, millaisia ideoita yrityksessä toivotaan.

SID-mallin ideointiosuudessa (I) joukkojen viisaus valjastetaan käyttöön yrityksen sisäisellä ideoinnilla strategiasta johdetuista aiheista. Näistä valikoiduista aihepiireistä luodaan systemaattisesti haastekampanjoita tai ideakilpailuja sähköiseen järjestelmään ja aktivoidaan

henkilöstö ideoimaan itse ja jatkojalostamaan toisten ideoita kommentoimalla. Lopuksi ideoista voidaan muodostaa konsepteja, joista on hyvä jatkaa kehittämistä prosessin seuraavassa osuudessa. Ideointiosuus SID-mallissa osoittaa, että yrityksen sisäinen innovaatiotoiminta on tärkeää. Kun ideointi tehdään helpoksi yrityksessä ja luodaan ideointia tukeva selkeä sähköinen järjestelmä, niin luodaan hyvä perusta innovoinnille. Lisäksi tarvitaan vielä innovointia tukeva organisaatiokulttuuri, jossa työntekijöitä kannustetaan aktiiviseen ideointiin. Mahdollisuus osallistua oman työpaikan kehittämiseen myös sitouttaa työntekijät yritykseen ja parantaa yhteishenkeä työpaikalla.

SID-mallin muotoiluosuudessa (D) strategisten teemojen ja henkilöstön ideoinnin kautta syntyneitä konsepteja jatkojalostetaan yhdessä asiakkaiden kanssa. Näin työpajoissa tapahtuvala yhteiskehittelyllä otetaan huomioon asiakkaiden ääni tulevia innovaatioita ja tulevaisuuden innovaatioita eli innovaatioita ideoitaessa. Työpajat on jaoteltu mallissa innovaatiotyöpajoiksi ja ennakkointityöpajoiksi muun muassa niissä käytettyjen luovien yhteisöllisten menetelmien mukaisesti. Ennakointityöpajoissa innovointia voidaan ohjata tulevaisuusorientoituneeseen suuntaan valitsemalla työpajan metodeiksi tulevaisuutta ennakoivia innovaatiotekniikoita. Muotoiluosuus SID-mallissa avaa yrityksen innovaatiotoiminnan ulospäin yrityksestä osallistaessaan asiakkaan mukaan kehittämiseen. Työpajoissa tapahtuva ideointi menetelmineen taas tukee luovuutta ja fasilitaattorin vetämänä ideointia ohjataan jälleen strategian mukaisiin aihepiireihin, jolloin yrityksen ja asiakkaiden intressit yhdistyvät.

SID-energiansäästölampussa on kuvattu sen elementit strategia, ideointi ja muotoilu jatkumona, jossa vaiheet seuraavat toisiaan. Siten esimerkiksi kun henkilöstön ideoimia konsepteja viedään asiakkaiden jatkokehiteltäviksi, sitä kautta syntynyt mullistava innovaatio saattaa muuttaa strategiaa, jolla taas on vaikutusta yritykseen strategiseen tekemiseen ja uusiin tuleviin idea-aihioihin. Tämä osoittaa prosessin olevan jatkumo.

5.2 Johtopäätökset

Tarve SID-mallin kehittämiseksi oli työelämälähtöinen ja innovaatiotoiminnan verkottumiseen perustuva. Vaikka yrityksen sisäinen innovaatiotoiminta on tärkeää, niin innovaatioprosessin ei tulisi olla vain yrityksen sisäistä tekemistä, vaan sen tulisi olla avointa ulospäin (Open Innovation). Vaikuttaa kuitenkin siltä, että innovaatiotoiminta monissa suomalaisissa yrityksissä on vielä hyvin vahvasti sen johdon ja omien asiantuntijoiden vastuulla. Toisaalta on myös tiedossa yrityksiä, joissa henkilöstö on osallistettu menestyksekkäästi innovaatioiden tuottamiseen. Esimerkiksi tämän kehittämistyön esimerkkiyrityksellä VR Groupilla on käytössään systemaattinen tapa osallistaa oma henkilöstö ideointiin. Vaikuttaa siltä, että suomalaisissa yrityksissä ei useinkaan kohtaa sen sisäinen ja ulkoinen innovaatiotoiminta systemaattisella ja prosessinomaisella tavalla. Yrityksissä kerätään kyllä asiakaspalautetta ja tehdään asiakaskyselyjä,

mutta asiakkaiden systemaattinen ja vuorovaikutteinen osallistaminen innovaatiotoimintaan ei tunnu olevan kovin tavallista. Tähän SID-innovaatioprosessimalli pyrkii tuomaan ratkaisuksi yhden tavan toteuttaa sisäisen ja ulkoisen innovaatiotoiminnan yhdistäminen.

Tulevaisuuden ennakointi on tärkeä osa innovaatiotoimintaa. On hyvä pohtia tulevaisuuden mahdollisia kehityssuuntia, jotta voidaan uudistua ja samalla omin toimin myös vaikuttaa tulevaan. SID-innovaatioprosessimallissa on pyritty huomioimaan tämä tulevaisuusaspekti yhdistämällä tulevaisuuden ennakointi systemaattisesti innovaatioprosessiin. Strategiatyötä pohjustavien skenaarioiden kautta on yrityksissä mahdollista tehdä ratkaisuja tulevaisuutta peilaen. Vaikuttaa siltä, että usein uusi strategia vain liimataan yrityksissä edellisen strategian päälle ilman uutta tulevaisuuden tarkastelua. Jos aina yrityksen uuden strategian luomisen taustalla on skenaariotyöskentelyä, niin myös SID-innovaatioprosessimalli on jo lähtötilanteessa (S) tulevaisuusorientoitunut.

SID-innovaatioprosessimalli sopii todennäköisesti parhaiten käytettäväksi yrityksissä, joissa halutaan olla tulevaisuusorientoituneita ja joissa innovaatioiden tuottamiseen halutaan osallistaa niin johto, henkilöstö kuin asiakkaat. Koska kyseessä on ylätasoinen innovaatioprosessimalli, joka ei ota kantaa innovaatiotoiminnan yksityiskohtaiseen organisointiin, se jättää mahdollisuuden myös tarvittaessa soveltaa mallia omaan tarkoitukseen sopivasti.

Tämän kehittämistyön jatkotutkimusaiheena voisi olla SID-mallin käytäntöön vieminen jossakin yrityksessä ja mallin jatkokehittäminen saatujen tulosten pohjalta. Mallin käyttöä tässä yrityksessä voisi seurata pidemmän ajan, esimerkiksi yhden strategiakauden, jolloin on mahdollista todentaa, onko idea-aihioiden johtamisella strategiasta ollut merkitystä innovaatioiden syntyyn. Olisi mahdollista myös tutkia esimerkiksi johdon, työntekijöiden ja asiakkaiden osallistamisella innovaatiotoimintaan ollut vaikutusta ideoiden laatuun ja sitä kautta ideoiden kehittymiselle innovaatioiksi. Tutkia voitaisiin myös malliin valittujen osallistamismenetelmien käytettävyyttä ja soveltuvuutta innovaatioprosessiin. Mallin testaaminen käytännössä toisi esille mallissa olevat mahdolliset puutteet ja kehitystarpeet, joiden mukaisesti mallia voidaan taas jatkokehittää.

5.3 Pohdinta

Kehittämistyön lopputulemana syntynyt SID-innovaatioprosessimalli esittää yhden tavan ottaa ennakointi osaksi innovaatioprosessia ja yhdistää sisäinen ja ulkoinen innovaatiotoiminta. Varsin pian kehittämisprosessin alussa huomasin, että olin valinnut itselleni varsin kunnianhimoisen aiheen, sillä innovaatiotoiminnan kokonaisuus on laaja ja moniulotteinen eikä yrityksissä tunnu olevan vain yhtä tapaa organisoida innovaatioprosessia. Ymmärsin, että voisin koostaa tekemäni tutkimuksen perusteella yleisen mallin, jossa yhdistyisivät tietyt yleiset elementit

ja toimijat, ja samalla minun ei kannattaisi ottaa kantaa innovaatioprosessin käytännön organisointiin. Mallia ei ole tehty millekään tietylle yritykselle ja se jättää paljon myös avoimeksi. Mielestäni onnistuin kuitenkin luomaan kattotason mallin, jota voi soveltaa eri aloilla ja eri yrityksissä tarvelähtöisesti. Malli saattaa tuoda lisäarvoa yrityksen innovaatiotoiminnasta vastaavalle henkilölle hänen pohtiessaan innovaatiotoiminnan vaiheita tai toteuttamistapaa.

Yksi prosessin kehittämisen yleisesti tunnetuista lainalaisuuksista on, että prosessia tulisi periaatteessa kehittää aina yhdessä, ei yksin. Tästä näkökulmasta olisi ollut hedelmällisintä kehittää jonkin määritellyn yrityksen innovaatioprosessia. Tällöin yrityksen innovaatioprosessin kehittämiseen olisi voinut osallistaa yrityksen johtoa ja henkilöstöä. Kesken opinnäytetyöprosessia muuttuneen työtilanteeni takia minulle ei tarjoutunut tähän luontevaa mahdollisuutta esimerkkiyritykseni kanssa. Päädyinkin siis luomaan ylätason mallin, jota lähdin rakentamaan itsenäisesti. Vaikka mallin lopullinen muoto on itse kehittämäni, se pohjautuu kuitenkin moniulotteisesti kokoamaani tutkimusaineistoon ja esimerkkiyrityksen edustajan näkemyksiin.

Kehittämistyössä käyttämäni menetelmät olivat perusteltuja valintoja tähän työhön. Teema-haastattelu sopi erinomaisesti esimerkkiyritykseni innovaatiotoiminnan nykytilan kartoittamiseen ja sainkin haastattelulla lopulta paljon enemmän tietoa kuin lähdin alun perin hakemaan. Asiakkaiden osallistamista kartoittavaan pilottitutkimukseen teemahaastattelut sopivat myös hyvin. Haastattelut osoittivat asiakkaiden olevan halukkaita osallistumaan kehittämiseen. Toisaalta taas teemahaastattelu osoitti sopivansa palvelun nykytilan kartoittamiseen sekä palautteen ja kehitysehdotusten keräämiseen, muttei niinkään innovatiiviseen uuden luomiseen. Tulin johtopäätökseen, että teemahaastatteluja paremmin luovuutta tukevat erilaiset palvelumuotoilun yhteisölliset ideointimenetelmät, joita on mahdollista käyttää vuorovaikutteisissa työpajoissa. Skenaarioiden laatiminen osoitti yhden hyvän tavan ottaa tulevaisuuden mahdolliset kehityssuunnat huomioon. Luomieni skenaarioiden kautta kristallisoitui niiden tärkeys myös strategiatyössä ja mahdollisuudet sisällyttää skenaariot tulevaisuuskestävä strategian kautta tulevaisuusorientoituneeseen innovaatioprosessiin.

Jälkeenpäin mietin, että työpajojen lisäksi SID-malliin olisi voinut sisällyttää yrityksen ulkopuolisella joukkoistamisella (Crowdsourcing) tapahtuvan kehittämisen strategiasta johdetuista aiheista. Internet mahdollistaa suurten massojen osallistamisen kehittämiseen, joten ideoiden määrällisestä näkökulmasta tämä olisi voinut olla hedelmällinen lisäys malliin. Yksinkertaisimmillaan SID-mallissa joukkoistaminen olisi tapahtunut avaamalla yrityksen sisäinen sähköinen ideointijärjestelmä myös ulospäin yrityksestä. Maailmalta löytyy paljon esimerkkejä toimivasta joukkoistamisesta. Joukkoistaminen ei mielestäni kuitenkaan korvaa työpajoja, sillä joukkoistamisella ei teknisestä luonteestaan johtuen tavoiteta kaikkia, esimerkiksi vanhempaa ikäluokkaa. Tämä voidaankin nähdä yhtenä työpajatyöskentelyn etuna, sillä työpajat mahdollistavat spesifienkin käyttäjäryhmien osallistamisen innovointiin.

SID-innovaatioprosessimalli saattaa vaikuttaa ensisilmäyksellä strategia- ja johtokeskeiseltä, koska ideoinnin aiheet johdetaan johdon laatimasta strategiasta. Innovaatiotoiminnalla tulee kuitenkin olla takanaan johdon tuki ja johdon tulee sitoutua yhteiseen kehittämiseen, joten tästä syystä johdon rooli on mallissa tärkeä. Se että innovaatiotoiminta ei ole vain yrityksen sisäistä tekemistä, vaan siihen otetaan mukaan ulkopuolisia, lähtee yrityksen tekemästä palvelulogiikan valinnasta. SID-innovaatioprosessimalli saattaa myös herättää ajatuksen, että mallilla yritetään tukahduttaa vapaata ideointia ohjaamalla ideointia tietyn strategisen aihepiirin alueelle. Tämä ei ole kuitenkaan tarkoitus, vaan strategisten teemojen on tarkoitus ohjata ideointia kampanjoin ja kilpailuin sellaiseen suuntaan, joka kiinnostaa johtoa ja joilla on suurempi mahdollisuus kehittyä innovaatioiksi tai ennovaatioiksi. Itse ideointi voi olla hyvinkin vapaata, mutta ideoinnille on mallissa annettu selkeät suuntaviivat.

Kokonaisuutena kehittämisprosessissa on takana opettavainen matka. Ensi kerralla valitsisin aiheen ja työelämäyhteistyön, joka mahdollistaisi hyvin monenlaisten palvelumuotoilun menetelmien käytön käytännössä. Kehittämistyön kautta saavuttamani perimmäiset opit liittyvät innovaatiotoiminnan ja ennakkoinnin konteksteihin. Ymmärsin, että innovaatiotoiminnan tulee olla systemaattinen ja strategiasta johdettu prosessi ja sillä on oltava takanaan johdon tuki. Toimiva ideajärjestelmä luo pohjan tehokkaalle resursseja ja aikaa säästävälle ideoinnille. Kehittämiseen tulee osallistaa niin yrityksen henkilöstö kuin sen asiakkaat. Yhteiskehittely esimerkiksi työpajoissa mahdollistaa luovan ideoinnin, jolloin todennäköisimmin syntyy uusia innovaatiota. Ja jos työpajoissa on käytössä tulevaisuusmenetelmiä innovointiin, niin tuloksena saattaa olla ennovaatioitakin. Kun vielä yrityksen strategia on tulevaisuuskestävä eli se pohjautuu skenaarioihin, niin innovaatiotoiminta on jo lähtökohtaisesti tulevaisuusorientoitunut.

Lähteet

- Alasoini, T., Heikkilä, A., Lyly-Yrjänäinen, M. & Ramstad, E. 2014. Innovatiivisuus Suomen työpaikoilla. Menestys versoo työelämää uudistamalla. Tekes katsaus 311/2014. Helsinki: Erweko Oy.
- Arantola, H. & Simonen, K. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan - Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Helsinki: Tekes katsaus 256/2009.
- Apilo, T., Taskinen, T. & Salkari, I. 2007. Johda innovaatioita. Helsinki: Talentum.
- Bhalla, G. 2011. Collaboration and co-creation. New Platforms for marketing and Innovation. London: Springer.
- Bonner, C. The Acceleration of Innovation. Teoksessa Sloane, P. (toim.) 2011. A Guide to Open Innovation and Crowdsourcing. Expert tips and advice. United Kingdom: Kogan Page limited, 197-202.
- Carlopio, J. 2010. Strategy by Design. A Process of Strategy Innovation. USA: Palgrave Macmillan.
- Chesbrough, H. 2006. Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Gummerus, J. & Von Koskull, C. (Eds.) 2015. The Nordic School - Alternative Perspectives on Marketing and Service Management, Helsinki: Hanken School of Economics.
- Hamilo, M. & Saarnio, J. (toim.) 2013. Innovaation alkulähteillä. Teknolוגiateollisuuden julkaisu. Tampere: Tammerprint.
- Hiltunen, E. 2013. Foresight and innovation. How Companies are Coping with the Future. United Kingdom: Palgrave Macmillan.
- Hiltunen, E. 2012. Matkaopas tulevaisuuteen. Helsinki: Talentum.
- Hiltunen, E., Krook, P., Pekkarinen, H. & Rimpiläinen, E. 2014. Tee tulevaisuus! Pk-yrityksen ennakkointiopus. Lahti: Aldus Oy.
- Johnston, R. & Bate, D. 2013. The Power of Strategy Innovation. A New Way of Linking Creativity and Strategic Planning to Discover Great Business Opportunities. USA: Amacom.
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otava.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otava.
- Kaner, S., Lind, L., Toldi, C., Fisk, S. & Berger, D. 2014. Facilitator's Guide to Participatory Decision-making. USA: PB Printing.
- Keinänen, M. (toim.) 2015. Innovaatiohöttö hemmettiin. Tarinoita mielenmalleista ja kulttuurimuutoksesta. Keuruu: Keuruun Laatupaino.
- Kelley, B. 2011. The Importance of a Strategic Approach to Open Innovation. Teoksessa Sloane, P. (toim.) 2011. A Guide to Open Innovation and Crowdsourcing. Expert tips and advice. United Kingdom: Kogan Page limited, 37-42.
- Kettunen, J., Ilomäki, S-K. & Kalliokoski, P. 2008. Making Sense of Innovation Management. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Kettunen, J. & Meristö, T. (toim.) 2010. Seitsemän tarinaa ennovaatiosta. Rohkea uudistaa ennakoiden. Helsinki: Teknologiateollisuuden julkaisu 2/2010.

Kuusi, O., Bergman, T. & Salminen, H. (toim.) 2013. Miten tutkimme tulevaisuuksia? Helsinki: Tulevaisuuden tutkimuksen seura ry.

Kuusipalo-Määttä, P. 2015. Aloitetoiminnasta moderniksi ideaprosessiksi ja innovaatioiksi. Teoksessa Keinänen, M. (toim.) 2015. Innovaatiohöttö hemmettiin. Tarinoita mielenmalleista ja kulttuurinmuutoksesta. Keuruu: Keuruun Laatupaino, 34-41.

Lampikoski, K., & Lampikoski, T. 2004. Kehitä ideasi innovaatioksi. Porvoo: WSOY.

Leppälä, K. 2014. Innovaattorin opas. Hyödynnä muutos ja hallitse yllätyksiä. Helsinki: Gaudemus Oy.

Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. Helsinki: WSOYpro.

Lusch, R. & Vargo, S. 2014. Service-dominant logic. Premises, perspectives, possibilities. Cambridge: University Printing House.

Mannermaa, M. 2004. Heikoista signaaleista vahva tulevaisuus. Helsinki: WSOY.

Manninen, A. 2010. Seudullinen ennovaatiojärjestelmä organisaationäkökulmasta. Teoksessa Kettunen, J. & Meristö, T. (toim.) 2010. Seitsemän tarinaa ennovaatiosta. Rohkea uudistaa ennakoiden. Teknologiateollisuuden julkaisu 2/2010: Helsinki, 141-167.

Mattila, J., Ormala, E. & Tukiainen, S. 2014. Yritysten innovaatiotoiminnan uudet haasteet. Aalto-yliopiston julkaisusarja kauppa + talous 5/2014. Helsinki: Unigrafia.

Mattinen, M. 2006. Asiakkuusosaaminen - Kuuntele asiakastasi. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Meristö, T. 2013. Skenaariotyöskentely strategisessa johtamisessa. Miksi skenaarioita. Teoksessa Kuusi, O., Bergman, T. & Salminen, H. (toim.) Miten tutkimme tulevaisuuksia? Helsinki: Tulevaisuuden tutkimuksen seura ry, 179-187.

Mäntyneva, M. 2012. Kasvua innovaatioista. Helsinki: Kauppakamari.

Nekkers, J. 2016. Developing Scenarios. Teoksessa van der Duin, P. (toim.) 2016. Foresight in Organizations. Methods and Tools. USA: Routledge, 11-39.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Ojasalo, K. & Ojasalo, J. 2015. Adapting Business Model Thinking to Service Logic: An Empirical Study on Developing a Service Design Tool. In Gummerus, J. & von Koskull, C. (Eds.) The Nordic School - Alternative Perspectives on Marketing and Service Management, Helsinki: Hanken School of Economics, 309-333.

Prahalad, C. K. & Krishnan, M.S. 2011. Innovaation uusi aika. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Prahalad, C. K & Ramaswamy, V. 2004a. The Future of Competition. Co-creating Unique Value with Customers. Massachusetts: Harvard Business School Press.

Reunanen, J. 2007. Ideointiopas. Käsitteellisestä ajattelusta käytännöllisiin ideoihin. Tampere: Pilot-kustannus.

Schein, E. 2009. The Corporate Culture Survival Guide. USA: HB Printing.

Service 2020: Megatrends for the decade ahead. 2011. BDO report written by Economist Intelligence Unit.

Silverstein, D., Samuel, P. & DeCarlo, N. 2012. The Innovator's Toolkit. 50+ Techniques for predictable and Sustainable Organic Growth. USA: John Wiley & Sons Inc.

Sloane, P. (toim.) 2011. A Guide to Open Innovation and Crowdsourcing. Expert tips and advice. United Kingdom: Kogan Page limited.

Solatie, J. & Mäkeläinen, M. 2009. Ideasta innovaatioksi. Luovuus hyötykäyttöön. Helsinki: Talentum.

Taatila, V. & Suomala, J. 2012. Innovaattorin työkirja. Helsinki: Sanoma Pro.

Tidd, J. & Bessant, J. 2014. Managing Innovation. Integrating Technological, Market and Organizational Change. Italy: Printer Trento Srl.

Trott, P. 2012. Innovation Management and New Product Development. Great Britain: Ashford Colour Press Ltd.

Tschimmel, K. 2012. Design Thinking as an effective Toolkit for Innovation. Proceedings of the XXIII ISPIIM Conference: Action for Innovation: Innovating from Experience. Barcelona.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Liettua: Balto print.

Van der Duin, P. (toim.) 2016. Foresight in Organizations. Methods and Tools. USA: Routledge.

Von Hippel, E. 2005. Democratizing Innovation. Cambridge Massachusetts: The MIT Press.

Sähköiset lähteet

Kuusipalo-Määttä, P. 25.11.2015. Innovaatiohöttö hemmettiin. Joukkojen viisaus ja verkostot ovat parhaita lähteitä kehittämiselle. Webinaari. Viitattu 22.9.2016.

<http://www.innovaatiohotto.fi/webinaari-joukkojen-viisaus-ja-verkostot-ovat-parhaita-lahteita-kehittamiselle/>

Kuusipalo-Määttä, P. 13.10.2015. Innovoinnissa vauhdinjako ratkaisee. Viitattu 8.9.2016.

<http://www.junablogi.fi/fi/junablogi/?article=innovoinnissa-vauhdinjako-ratkaisee>

Laihonen, H. 2005. PESTE-analyysi. STEEP-analysis. PDF-dokumentti. Viitattu 11.11.2016.

http://matwww.ee.tut.fi/hmopetus/hmjatkosems04/liitteet/JOS_hypermedia_Laihonen2005_05.pdf

Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. 2004b. Co-creation experiences: The next practice in value creation. Journal on interactive marketing volume 18/ number 3 /summer2004. PDF-dokumentti. Viitattu 2.11.2016.

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.474.1975&rep=rep1&type=pdf>

Vihma, P. Ota asiakas töihin. Talouselämä 24.3.2009. Päivitetty 26.8.2015. Viitattu 2.11.2016. <http://www.talouselama.fi/uutiset/ota-asiakas-toihin-3417975>

VR Group. 2016. Viitattu 8.9.2016. <http://www.vrgroup.fi/fi/>

Julkaisemattomat lähteet

Kuusipalo-Määttä, P. 2015. Ideatoiminnan sisäinen materiaali. VR Group: Helsinki.

Kuusipalo-Määttä, P. 2015. Innovaatiopäällikön haastattelut 3.3.2015 ja 27.5.2015. VR Group: Helsinki.

Kuvat

Kuva 1: Persoonista Taavi-taapero	31
Kuva 2: Syötöstä ideapeliksi	40
Kuva 3: Innovaatiotoiminnan laaja toimintakenttä innovaatiopäällikön kuvaamana	42
Kuva 4: SID-innovaatioprosessi kuvattuna palvelun blueprinttinä.....	57

Kuviot

Kuvio 1: Innovaatiot, asiakasymmärrys ja palveluliiketoiminta linkittyvät (Arantola & Simonen 2009, 4)	12
Kuvio 2: Tieto, osaaminen ja tekeminen tulee kytkeä yhteen (Mattinen 2006, 18)	14
Kuvio 3: Innovoivan yrityskulttuurin osatekijät (Mäntyneva 2012, 57)	19
Kuvio 4: Ennakointi + innovaatio = ennakoiva innovaatio eli ennovaatio (perustuu Kettunen & Meristö 2010)	22
Kuvio 5: Double Diamond (tuplatimantti) palveluinnovaatioprosessimalli	25
Kuvio 6: Ideatoiminnan käyttöönoton vaiheet (VR sisäinen materiaali 2016)	29
Kuvio 7: Megatrendien vaikutukset junaliikenteelle.....	33
Kuvio 8: Keskeiset muutosajurit.....	35
Kuvio 9: Skenaariot nelikenttänä	35
Kuvio 10: SID-innovaatioprosessimalli on jatkumo	44
Kuvio 11: SID-prosessikaava kuvaa innovaatiomallin kokonaisuuden	45
Kuvio 12: S=Strategy. Strategia ja innovaatiotoiminta linkittyvät	47
Kuvio 13: SID-prosessikaavan "johdon ääni"	48
Kuvio 14: I=Ideation. "Joukkojen viisaus" hyötykäyttöön	51
Kuvio 15: SID-prosessikaavan "työntekijöiden ääni"	51
Kuvio 16: D=Design. Yhteiskehittelyä työpajoissa asiakkaiden kanssa	54
Kuvio 17: SID-prosessikaavan "asiakkaan ääni"	55

Taulukot

Taulukko 1: SWOT-analyysi VR Groupin nykytilasta	32
Taulukko 2: Peste-analyysi	34

Liitteet

Liite 1 Teemahaastattelu 3.3.2015	72
Liite 2 Persoonat	73
Liite 3 Teemahaastattelu 27.5.2015.....	76
Liite 4 SID-innovaatioprosessimalli palvelun blueprinttinä	77

Liite 1 Teemahaastattelu 3.3.2015

Mikä oli organisaation lähtökohta innovaatiotoiminnan käynnistämiseen? Mistä henkilöstön ideatoiminta sai alkunsa ja miten? Mikä on muutoksen taustalla?

Onko innovaatiotoiminnalla takanaan johdon tuki? Miten se näkyy?

Millainen rooli sinulla on ollut nykyisen innovaatiotoiminnan kehittämisessä ja onko rooli muuttunut matkan varrella?

Mikä on innovaatiotoiminnan tavoite? Entä tavoite innovaatiokulttuurin kehittymiselle?

Onko muutosprosessi toteutunut suunnitellusti organisaatiossa?

Mitä ideatoiminnan muutokselta odotettiin ja onko tämä odotus täyttynyt?

Onko ideatoiminta ollut onnistunutta organisaatiossa? Kuvailua? Mikä on onnistunut? Mikä taas ei ole onnistunut?

Millaisia vaikutuksia ideatoiminnalla on ollut koko organisaation toimintaan, hyviä ja huonoja? Mitä?

Otitteko henkilökunnan mukaan uuden ideatoiminnan suunnitteluun? Kysyttiinkö henkilökunnan mielipidettä muutoksesta?

Millä tavalla ideatoiminta jalkautettiin organisaation työntekijöille?

Koettiinkö jalkauttamisessa haasteita? Jos koettiin niin minkälaisia? Onnistuiko se? Mikä muutosprosessin jalkauttamisessa koettiin haasteellisempaan?

Miten uudistuneesta innovaatiotoiminnasta viestitettiin organisaatiossa?

Koetko, että muutos on muodostunut osaksi henkilökunnan päivittäisen työn tukemista?

Koetko, että muutoksella ollut vaikutusta henkilöstön hyvinvointiin? Näkyykö tämä päivittäisessä työssä?

Onko nykyinen ideatoiminta tuonut organisaatiolle lisäarvoa? Jos on niin minkälaista?

Jälkikäteen ajateltuna, olisiko jotain voitu tehdä toisin ideatoiminnan johtamisessa?

Koetko, että konsernin innovaatiotoiminta on nyt valmis vai tarvitseeko se jatkokehitystä?

Liite 2 Persoonat

Sylvi-sylilapsi (0-1v.)

Sylvi kulkee rattaissa, joille on tarpeellista löytää hyvä paikka junasta.

Koko matkaa sylvi ei jaksa istua paikallaan vaan haluaa askeltaa hieman käytävällä.

Toisinaan sylville tulee nälkä, jolloin ruoka on hyvä saada lämmitettyä.

Mukana matkassa on usein oma rakas lelu.



Kati-koululainen (6-10v.)

Kati on jo sen verran iso tyttö, ettei enää välttämättä halua leikkivaunuun – pöytäpaikka yläkerrasta ikkunan vierestä on mieluihin ja mahdollistaa piirtämisen ja pelien pelaamisen matkan aikana.

Katin leikit ovat vahvasti mielikuvitusleikkejä ja kati pystyy luomaan leikkiin sopivan ympäristön muuallakin kuin leikkivaunussa rakentamalla vaikka majan penkkien alle.

Konduktööriä saatu lippu saattaa muuttua katin leikeissä nopeasti vieraan maan rahaksi.

Katista on jännittävää herkutella matkalla omia eväitä tai käydä visiitillä ravintolavaunussa.





Tero-teini
(11-16v)

Ellei Tero-teini matkusta parhaan kaverin kanssa, niin silloin tärkein matkaseura löytyy whatsappista. Siksi toimivat wifi-yhteydet ovat terolle tärkeitä.

Tero valitsee itselleen ikkunapaikan kaukana lasten leikkutilasta, jotta yksikään hertsi ei jää kutsutuksi kuulematta.

Terolle on oikeastaan ihan sama käydäänkö ravintolavaunussa vai syödäänkö omia eväitä. Kunhan tarjonta on mieluista ja sitä on riittävästi.

Terolle merkityksellistä ei ole matka vaan määränpää.



Armi-äiti

Armi-äidille tärkeintä on junamatkustuksen helppous ja lasten viihtyminen.

Äiti on ostanut liput itselle ja lapsille netistä ja varannut junavuoron ja istumapaikat lasten ehdoilla.

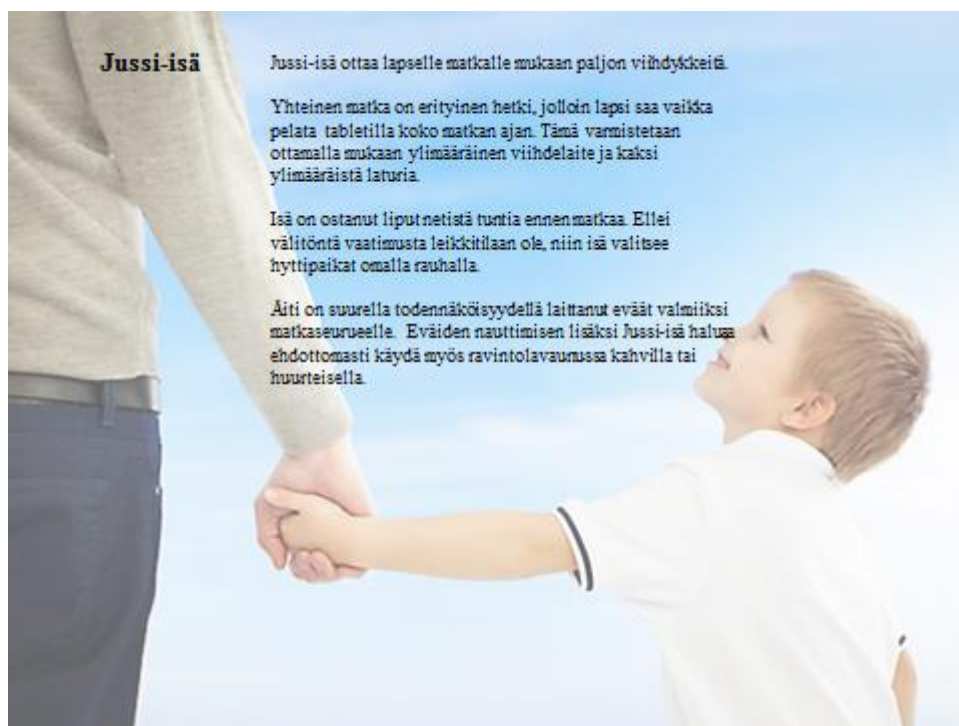
Junamatkustuksessa Armi-äiti arvostaa vihreitä arvoja.

Armilta ravintolavaunussa asioiminen on tärkeä osa matkantekoa - Hän toivoisikin perheen pienimmille syöttöistuina ravintolavaunua.

Junan leikkutilan siisteys ja hygienia ovat erityisen tärkeitä lasten tartuntatautien ehkäisemiseksi. Armi todennäköisesti osaa kaivata nykyisin vielä puuttuvaa käsidesiä.

Armi-äiti käynnistää lapsille tabletista videon tai pelin vasta viimeisessä hädässä - hän kannustaa lapsia mieluummin leikkimään keskenään tai piirtämään.

Jos omaa aikaa jää hetki isompien lasten leikkimässä ja pienimmän nukkua, äiti käyttää ajan tehokkaasti vaikkapa omien opintojen edistämiseen tai rentoutuu lehtiä luki.



Jussi-isä

Jussi-isä ottaa lapselle matkalle mukaan paljon viihdykkeitä.

Yhteinen matka on erityinen hetki, jolloin lapsi saa vaihtaa pelata tabletilla koko matkan ajan. Tämä varmistetaan ottamalla mukaan ylimääräinen viihdelaitte ja kaksi ylimääräistä laturia.

Isä on ostanut liput netistä tunteja ennen matkaa. Ellei välitöntä vaatimusta leikkittilään ole, niin isä valitsee hyttipaikat omalla rauhalla.

Äiti on suurella todennäköisyydellä laittanut eväät valmiiksi matkaseurueelle. Eväiden nauttimisen lisäksi Jussi-isä haluaa ehdottomasti käydä myös ravintolavaunussa kahvilla tai huurteisella.



Irma-mummo & Urho-pappa

Irma-mummo ja/tai Urho-pappa matkustavat mielellään junalla, jolloin ei tarvitse huolehtia kourjasta ajokelistä tai pitkän ajomatkan aiheuttamasta väsymyksestä.

Irma & Urho arvostavat matkanteon helppoutta ja rauhassa nautittuja pullakahveja ravintolavaunussa maistamien vaihtuessa.

Kun matkassa on mukana lastenlapsia, niin kaikki tapahtuu lasten ehdoilla. Tärkeintä on että lapset nauttivat matkasta. Irma ja/tai Urho eivät niin itseään varten kaipaa mitään erityistä.

Liite 3 Teemahaastattelu 27.5.2015

Keskustelua seuraavista kattoteemoista:

Johdon rooli innovaatiotoiminnassa?

- Miten näkyy? Miten ohjataan?
- Onko johto sitoutunut innovaatiotoimintaan?

Henkilöstön rooli innovaatiotoiminnassa?

- Osallistumisaktiivisuus?
- Heikot signaalit? Miten saadaan johdon tietoon?

Asiakkaiden rooli innovaatiotoiminnassa?

- Miten asiakkaiden ääni kuuluu innovaatiotoiminnassa? Joukkoistaminen?

Ennakoinnin rooli innovaatiotoiminnassa?

- Reagointi toimintaympäristön muutoksiin?
- Megatrendit? Trendit? Heikot signaalit? Huomioidaanko?

Strategian rooli innovaatiotoiminnassa?

Innovaatiotoiminnan näkyvyys strategiassa?

- strategiyhteys?
- Innovaatiostrategia?

Tulevat suunnitelmat innovaatiotoiminnan kehittämiseksi?

Liite 4 SID-innovaatioprosessimalli palvelun blueprinttinä

